



UNIVERSITÉ DE LA ROCHELLE

ÉCOLE DOCTORALE
Sociétés et Organisations

Laboratoire CEREGE – LRMOS

THÈSE
présentée par :
Anne QUEFFELEC-PAQUEROT

soutenue le 11 décembre 2014
pour l'obtention du grade de Docteur de l'Université de La Rochelle
Discipline : Sciences de Gestion

**La gouvernance des relations inter-organisationnelles : le cas de la
distribution automobile en France**

JURY :

Odile CHANUT
Véronique DES GARETS
Michel KALIKA
Thierry POULAIN-REHM
Jean DESMAZES

Professeur, Université Aix-Marseille, Rapporteur
Professeur, Université de Tours, Rapporteur
Professeur, Université Paris Dauphine, suffragant
Professeur, Université De La Rochelle, suffragant
Professeur, Université de La Rochelle, Directeur de thèse

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

LA GOUVERNANCE DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES :

LE CAS DE LA DISTRIBUTION AUTOMOBILE EN FRANCE

Cette recherche vise à comprendre la gouvernance des relations interorganisationnelles dans le cadre spécifique de la distribution automobile en France. Une analyse de l'environnement économique et juridique permet de contextualiser la recherche et met en exergue les externalités qui s'exercent sur les acteurs du secteur. La revue de littérature, fondée sur une approche qui s'appuie à la fois sur les théories des organisations et les théories du canal, met en lumière les variables économiques et comportementales de la relation entre les partenaires. Nous croisons ces visions avec l'approche ressources et compétences. L'ensemble nous permet de construire un cadre intégrateur de la relation entre les constructeurs automobile et leurs réseaux de concessionnaires.

La démarche qualitative adoptée dans une perspective interprétativiste s'appuie sur soixante-cinq entretiens qui ont été retranscrits intégralement afin de fournir la matière à une analyse de contenu. Les résultats de la recherche permettent dans un premier temps de souligner le rôle clé du concept de pouvoir dans cette relation. Ensuite, nous démontrons comment la stratégie d'enracinement suivie par les constructeurs leur a permis à la fois, d'ancrer leur pouvoir en configurant le cadre juridique de la relation et de le renforcer en pilotant les allocations de ressources de leurs partenaires concessionnaires. Enfin, nous concluons en montrant que le système actuel pourrait être revisité à la faveur d'une nouvelle démographie des réseaux.

Mots-clés : gouvernance, pouvoir, relations inter-organisationnelles, canaux de distribution, distribution automobile, stratégie d'enracinement

GOVERNANCE OF INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS: THE CASE OF THE CAR RETAIL INDUSTRY IN FRANCE

The present study intends to provide further clarity on interorganizational relationships within the car retail business in France. The analysis of the economic and legal frame aims at defining the current business environment and stress out the importance of the various outside forces that may influence the market players. A thorough review of the related literature, focusing on organization theory and marketing channel theory, highlights the different variables, either economic or customer behavior related , that impact the business relationships. This approach will be completed by a resource-based analysis. The overall study contributes to draw a complete picture of interdependencies between car makers and car dealers.

The qualitative approach is based on a series of sixty-five interviews that have been transcribed in their entirety in order to provide material to this content. As a first outcome of the analysis, the study points out the key role played by power in the interactions between firms. In a second step, the analysis demonstrates how the entrenchment strategy embraced by car makers has enabled them to establish their dominance by reshaping the legal frame of the business interactions, and how it has permitted them to strengthen their negotiation power by becoming the driving force of the resources allocation process followed by the distributors. In a final section, the study shows how the current business model may evolve as new perspectives related to retail network concentration may open.

Key Words : governance, power, interorganizational relationships, marketing channels, car retail industry, entrenchment strategy

Remerciements

Ces quelques lignes signent à la fois le début et la fin d'un long travail qui n'aurait pas pu voir le jour sans le concours de personnes que je souhaite remercier ici.

Mes premiers remerciements s'adressent à Monsieur le Professeur Jean Desmazes, qui a accepté de me suivre tout au long de ce travail de recherche. Je lui adresse ma profonde reconnaissance car il a su, tout au long de ces cinq années, me prodiguer à la fois les conseils mais aussi les encouragements qui m'ont permis d'achever ce travail doctoral.

Je témoigne ma reconnaissance à Mesdames les Professeurs Véronique Des Garets et Odile Chanut pour avoir accepté de participer à ce jury et pour leur participation à la pré-soutenance du mois de juillet 2014. J'associe à ces remerciements Messieurs les Professeurs Michel Kalika et Thierry Poulain-Rehm pour l'intérêt qu'ils témoignent à cette thèse en ayant accepté de faire partie du jury.

J'adresse ensuite ma profonde gratitude à l'ensemble des personnes qui m'ont accordé du temps en acceptant de me recevoir ou de s'entretenir avec moi. Je leurs suis sincèrement reconnaissante de m'avoir fait confiance et d'avoir partagé avec moi leurs réflexions sur leurs métiers, leurs équipes, leurs relations avec les partenaires. Sans elles, jamais ce travail n'aurait pu voir le jour.

Je me tourne vers mes parents et mon frère, pour leur soutien indéfectible depuis le démarrage de ce projet.

Je terminerais en remerciant du fond du cœur mon mari, Mathieu, qui m'a supportée (dans tous les sens du terme) tout au long de ces cinq années. Il a su me prodiguer conseils et encouragements à toutes étapes de cette belle aventure en me soutenant lors des moments de doute.

Sommaire

Remerciements

Sommaire

Glossaire

Introduction générale..... 1

Objectifs et problématique de la recherche 4

Le cadre théorique 4

Les choix épistémologiques et méthodologiques 5

Le processus de la thèse 6

Partie I. L'environnement 8

Chapitre 1. L'environnement économique..... 9

A. Analyse structurelle de la filière automobile..... 9

B. Analyse conjoncturelle – Eléments macro-économiques..... 44

Chapitre 2. L'environnement juridique..... 52

A. Approche macrojuridique : l'arbitrage de la Commission Européenne..... 52

B. Approche microjuridique : les arrangements contractuels des acteurs 69

Conclusion partie 1..... 80

Partie II. Approches théoriques des RIO 82

Chapitre 3. L'approche par les théories des organisations 84

A. Les éclairages des théories contractuelles 85

B. Le cadre du design organisationnel 112

Chapitre 4. Les théories des canaux pour appréhender la relation 120

A. Les relations de pouvoir et de dépendance et le contrôle/leadership 121

B. Les sentiments dominants conflit et coopération 145

Chapitre 5. Les modèles intégrateurs 162

A. Une synthèse des corps d'analyse économique, comportementale et organisationnelle 163

B. Le modèle IMP..... 170

Chapitre 6. L'approche par les ressources et compétences 174

A. Cadre général du modèle..... 177

B. Dans le cadre spécifique des TIC dans la filière automobile	185
Conclusion partie 2.....	192
Partie III. Résultats & discussions.....	194
<i>Chapitre 7. Positionnement épistémologique, choix méthodologiques et mise en œuvre de la recherche</i>	<i>196</i>
A. Le design de la recherche	197
B. Anatomie de la démarche de recherche.....	202
<i>Chapitre 8. Les résultats</i>	<i>220</i>
Préambule sur la force du contrat.....	221
A. L’impact des variables contextuelles	223
B. Le climat de la relation.....	241
C. Le pilotage de la relation	284
D. Stratégies des acteurs	325
<i>Chapitre 9. Discussions des résultats</i>	<i>353</i>
A. Proposition 1 : sur la répartition du pouvoir	354
B. Proposition 2 : sur la situation de dépendance des concessionnaires.....	364
C. Proposition 3 : sur le contrôle	369
D. Proposition 4 : sur le conflit dans le canal	372
E. Proposition 5 : sur l’enjeu ressources et compétences	378
Conclusion partie 3.....	386
Conclusion générale	391
Synthèse de la recherche	391
Apports de la recherche.....	393
Limites et perspectives de la recherche.....	397
Bibliographie.....	400
Table des matières	418
Table des figures.....	425
Liste des tableaux	427
Liste des graphiques.....	429
Annexes	430

Glossaire

Ce glossaire mentionne quelques acronymes régulièrement utilisés au cours de la rédaction.

ACEA : European Automobile manufacturers Association

CCFA : Centre des Constructeurs Français d'Automobiles

CNPA : Conseil National des Professions de l'Automobile

DMS : Dealer Management System. ERP propre à la distribution automobile qui gère plusieurs fonctions support : CRM, gestion des véhicules (neufs, démonstration, courtoisie), gestion des VO, atelier et stocks de pièces, comptabilité

Financière (ou captive) de marque: banque du constructeur

MRC : Modèle Ressources et Compétences

REC : Règlement d'Exemption par Catégorie

RIO : Relations interorganisationnelles

SEA : search engine advertising

SEO : search engine optimization

SI : système d'information

TIC : technologies de l'information et de la communication

VD : véhicule de démonstration

VN : véhicule neuf

VO : véhicule d'occasion

VU : véhicule utilitaire

VUL : véhicule utilitaire léger

Zone managers : responsables de zone chez le constructeur

Introduction générale

Octobre 2008, la banque Lehman Brothers, institution aux Etats-Unis, faisait faillite et amorçait une crise financière dont la violence rappellera 1929. Après les années fastes de la croissance, la demande automobile, privée de crédit, s'effondre en quelques mois. En 2009, le marché tombe à 10.4 millions de véhicules et l'industrie doit faire face à la crise la plus brutale de son histoire. L'état américain vole au secours de GM et Chrysler, étranglés par les dettes. Deux des « Big Three » déposent le bilan et passent provisoirement dans le giron de l'état qui débloque 81 milliards de dollars sous forme de prêts et de subventions. La crise s'étend à l'Europe et au Japon. Partout, les gouvernements réagissent en injectant des aides à l'achat de véhicules neufs¹ et maintiennent la demande sous perfusion financière. En France, l'arrêt des aides en 2010 marque l'effondrement des ventes et le début d'une longue période noire qui n'est pas encore achevée au jour où nous écrivons ces lignes. Si le marché a repris aux Etats-Unis, en Europe la crise gagne le marché de l'après-vente, mettant ainsi en péril le fragile équilibre financier des réseaux.

Côté constructeurs, les Français PSA et Renault, après des résultats catastrophiques en 2012 (5 milliards de pertes sur 55 milliards de CA pour PSA et résultat d'exploitation tombé à 122 millions chez Renault, contre 1.2 milliards en 2011), retrouvent des couleurs en 2014, portés par une timide croissance de 2% sur les neufs premiers mois de l'année. Poids lourd du secteur industriel en France, la filière représente presque 10 % de la population active et les constructeurs sont les premiers annonceurs publicitaires en France².

Côté réseaux, le nombre de points de vente en Europe a baissé de 12 % depuis 2007³ avec une forte disparité géographique. L'Irlande a vu le nombre de ses points de vente chuter de 26 %, la Grèce de 27 % et l'Espagne de 24 %. La France a souffert mais dans des proportions moindres avec une baisse approchant les 10 %, pour compter environ 6.000 concessions. Ces chiffres sont aussi le résultat d'une nécessaire rationalisation face à des coûts de distribution

¹ Véhicule neuf : utilisation de l'abréviation VN pour la suite de la rédaction

² Etude Kantar Media 2012

³ Les Echos, 21/08/2014, *Auto : la crise a réduit le nombre de concessions*

qui représentent environ 30 % du prix de revient du véhicule neuf. Les constructeurs ont revu à la baisse le maillage du territoire et ont accompagné les réseaux dans leur restructuration et le mouvement de concentration. La rentabilité⁴ des points de vente s'est inexorablement effritée année après année pour arriver à 0 en 2013. Cette morosité ambiante est renforcée par une certaine animosité médiatique envers l'automobile. La voiture est la cible des médias, accusée de pollution visuelle, sonore et atmosphérique, des accidents de la route. Un arsenal législatif se déploie (radars, limitations de vitesse, exclusion des centres villes, contrôle d'alcoolémie), visant à la faire reculer. Régulièrement, des sujets polémiques enflamment les agoras médiatiques (limitations de vitesse sur le périphérique ou sur les routes départementales, malus écologique, TVS en hausse, etc....), culpabilisant au passage les concessionnaires et les passionnés d'automobile.

Ces considérations macroéconomiques, conjuguées au poids que représente l'automobile dans le budget des ménages, expliquent les nombreux articles sur cette industrie que l'on peut voir en parcourant la presse économique et managériale. Plus d'une vingtaine de salons internationaux se tiennent à travers monde chaque année et les plus gros comme Paris, Genève ou Shanghai attirent plusieurs millions de visiteurs. Malgré une image écornée, l'automobile passionne encore les foules.

Le secteur automobile intéresse également la communauté scientifique en raison de la complexité des relations entre les acteurs à tous les niveaux de la chaîne de valeur. Les constructeurs sont l'objet de nombreuses attentions de la part des chercheurs. Le réseau du GERPISA⁵ par exemple se consacre exclusivement à l'analyse de la filière principalement sous l'angle économique, managérial et sociologique. Des travaux sur la distribution ont été menés par Donada et Vidal (2001)⁶, Donada (2001)⁷, Morisse (2005)⁸ ou encore Badot et Navarre (2006)⁹. Noireaux (2009)¹⁰ s'est intéressée aux variables du pouvoir et du leadership

⁴ Résultat net/CA

⁵ Groupe d'Etude et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile

⁶ Donada, C., & Vidal, O. (2001). Des concessions automobiles en quête d'une stratégie marketing. *Décisions Marketing*, 65-73.

⁷ Donada, C (2001), E-business et industrie automobile : quels enjeux pour les concessionnaires ?, *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 13 14 15 juin

⁸ Morisse, B. (2005). Nouvelles sources de profitabilité dans une activité saturée—résultats récents d'une recherche doctorale consacrée aux comportements d'achat et d'utilisation des automobiles. *Management & Avenir*, (3), 87-100.

⁹ Badot, O., & Navarre, C. (2006). L'attitude des concessionnaires de la distribution automobile à l'égard d'Internet: les résultats contrastés d'une étude exploratoire sur quatre pays européens. *Management & Avenir*, (1), 61-90.

¹⁰ Noireaux, V., & Poirel, C. (2009). Pouvoir et leadership dans les canaux de distribution: la logistique face aux jeux des acteurs. *Management & Avenir*, (4), 32-48.

dans le canal. Plus récemment, Bouwens, Cardinaels et Zhang (2014)¹¹ ont analysé la répartition de la rente et la latitude décisionnelle des cars dealers américains en matière de politique de prix.

Le développement des relations interorganisationnelles (RIO) a justifié le foisonnement de travaux de recherche sur le sujet. Marketeurs (Capo, 2006¹²), logisticiens (Boissinot, 2009)¹³ ou spécialistes du contrôle de gestion (Nogatchewsky, 2004¹⁴) se sont penchés sur la nature des relations entre les firmes et les mécanismes qui les régulaient. Il nous semblait pertinent de relier explicitement l'étude des RIO au concept de gouvernance, utilisé de façon récurrente dans ces travaux.

Dans le cadre des RIO, la gouvernance peut être entendue comme l'architecture qui caractérise la répartition du pouvoir, les processus de décision et le pilotage au sein d'un ensemble d'acteurs. Il s'agit donc d'une méta coordination combinant différents mécanismes de régulation. De nombreuses recherches analysant les RIO (Sorensen et Torfing, 2009¹⁵; Provan et Kenis, 2008¹⁶ ; Hendrikse *et al.*, 2008¹⁷ ; Mandard, 2014¹⁸ ; Calvi *et al.*, 2014¹⁹) soulignent l'intérêt de s'intéresser aux mécanismes de gouvernance, cruciale pour l'efficacité d'une relation. L'équilibre parfois fragile entre interdépendance et autonomie des partenaires justifie que l'on s'intéresse précisément à ce qui consiste à assurer l'efficacité des processus de négociation, de coordination, de coopération et de résolution de conflits. Les relations évoluent avec les réseaux, qui changent suivant plusieurs étapes : création, extension, maturité et déclin. À chacune de ces étapes, les relations entre les partenaires se transforment et se pose

¹¹ Bouwens, J., Cardinaels, E., & Zhang, J. (2014). *Principals and Their Car Dealers: What Do Targets Tell about Their Relation?*, Harvard Business School, working paper

¹² Capo, C. (2006). *Le contrôle des relations interorganisationnelles dans le canal de distribution: étude de la grande distribution au Japon*, Thèse de doctorat, Université Aix Marseille

¹³ Boissinot, A. (2009). *Opportunisme et gouvernance des relations interorganisationnelles: le cas de la prestation de services logistiques dans le secteur automobile français*, thèse de doctorat, Université Aix Marseille

¹⁴ Nogatchewsky, G. (2004). *Les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur*, thèse de doctorat Université Paris Dauphine-Paris IX

¹⁵ Sørensen, E., & Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public administration*, 87(2), 234-258.

¹⁶ Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.

¹⁷ Hendrikse, G., Windsperger, J., Tuunanen, M., Cliquet, G. (2008). *Strategy and governance of networks: cooperatives, franchising, and strategic alliances*. Edition: Physica-Verlag H.D, 392p, cité par Zerdani, T. (2010). *Gouvernance de réseaux interorganisationnels: revue de littérature et proposition d'un cadre d'analyse*, Les Cahiers du CRISE, Université du Québec Montréal

¹⁸ Mandard, M. (2014). L'influence des réseaux interorganisationnels sur l'activité des entreprises. *Revue française de gestion*, (1), 139-152.

¹⁹ Calvi, R., Evrard-Samuel, K., Merminod, N., & Poissonnier, H. (2014). La collaboration entre client et fournisseur. *Revue française de gestion*, (2), 67-74.

ainsi la question de la régulation, du pilotage et donc plus généralement de la gouvernance de ceux-ci.

En filigrane du concept de gouvernance se pose celui du pouvoir. Comme le mentionne Mintzberg (2003 ; p.35)²⁰, « *ce concept ne semble pas présenter de difficulté pour le commun des mortels. Ils savent ce que veut dire « avoir le pouvoir » et reconnaissent instinctivement ceux qui l'ont* ». Or la notion de pouvoir est protéiforme et donne lieu à de vastes débats sur sa définition et en quoi elle diffère du contrôle, de l'influence ou de l'autorité. L'étude du pouvoir conduit à s'intéresser à son corollaire, la dépendance.

Objectifs et problématique de la recherche

L'objectif principal de ce travail doctoral est la compréhension des relations entre les concessionnaires et les constructeurs. Notre ambition est à la fois de clarifier les mécanismes d'appropriation et de renforcement du pouvoir dans le canal et de comprendre les ressorts de la coordination entre les partenaires.

Notre expérience de cinq ans en concession et le fait d'avoir appréhendé, certes modestement, ces mécanismes d'ajustement et de coordination, explique notre volonté de mieux comprendre le fonctionnement de la relation entre les acteurs majeurs de la filière aval.

Dans le prolongement des travaux sur l'étude des RIO, **notre problématique centrale est de comprendre comment se caractérise et se configure la gouvernance des relations interorganisationnelles entre les constructeurs et les concessionnaires. Quelle est l'influence du contexte actuel de crise ? Quels sont les impacts des externalités négatives sur les rapports de force dans la filière ? Finalement, la crise que traverse le secteur est-elle un danger ou une opportunité ?**

Le cadre théorique

Notre démarche est compréhensive et s'intéresse aux variables qui entourent le concept de RIO (pouvoir, dépendance, conflit, coopération, contrôle, leadership) en les articulant avec les arrangements organisationnels (arbitrage entre coûts de coordination et coûts de transaction)

²⁰ Mintzberg, H. (2003). *Le pouvoir dans les organisations*, Editions Eyrolles.

et les mécanismes régulateurs (droits de décision, système de contrôle, systèmes d'incitation), le tout dans un contexte économique bien particulier.

Le cadre des théories des organisations, et tout particulièrement la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence et celle du design organisationnel nous ont semblés pertinents pour comprendre certains choix de la gouvernance des RIO. Les variables clés des deux premiers courants théoriques permettent de cerner les choix organisationnels et les formes contractuelles retenus par les acteurs et celles du design organisationnel mettent en lumière les processus économiques internes, c'est-à-dire les mécanismes de décision. La revue de littérature sur ces champs nous a conduit à retenir la définition de la gouvernance proposée par Charreaux (1997 ; p.5)²¹ : « *ensemble des **mécanismes organisationnels et institutionnels** ayant pour effet **de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire*** ».

Les théories des canaux, et principalement les travaux d'El Ansary et Stern, nous permettent d'introduire les variables behavioristes clés (pouvoir – dépendance – leadership – conflit/coopération) puis de les articuler avec les variables économiques des théories des organisations. Cet assemblage nous conduit à présenter les modèles intégrateurs, dont le modèle d'économie politique de Reye et Stern (1980), qui a guidé notre réflexion.

Nous avons souhaité rajouter un niveau ressources et compétences, que nous envisageons comme une variable modératrice des phénomènes de pouvoir dans le canal. En effet, ce cadre théorique se justifie du fait que l'environnement à la fois économique et législatif dans lequel évolue la distribution automobile soit particulièrement turbulent.

Les choix épistémologiques et méthodologiques

Le paradigme de notre recherche est interprétativiste. Nous avons cherché à appréhender et à comprendre une réalité construite à partir du sens que les acteurs engagés lui donnent. La posture est interprétativiste dans la mesure où nous nous intéressons au sens donné par les acteurs à la situation dans laquelle ils se trouvent, à leurs interprétations.

²¹ Charreaux, G. (1997), Vers une théorie du gouvernement des entreprises. In *Le Gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*. Charreaux, G. Economica, 421-469.

La recherche s'inscrit dans une logique abductive, faite d'allers et retours entre la théorie et le terrain. Nous avons tout d'abord mené sept entretiens auprès de concessionnaires. En parallèle de la revue de littérature, les cinquante-huit entretiens auprès de concessionnaires, de managers travaillant chez les constructeurs et d'experts ont permis d'affiner le cadre théorique et de compléter la revue de littérature.

L'objectif de la recherche étant compréhensif et descriptif, nous avons choisi une méthodologie qualitative sur la base d'entretiens semi-directifs. Cette méthode permet de recueillir les perceptions des acteurs dans un contexte donné, de récolter des données riches et variées proposant une forte puissance explicative des processus (Miles et Huberman, 2005). Les 65 entretiens ont été retranscrits intégralement puis codés à l'aide du logiciel N Vivo.

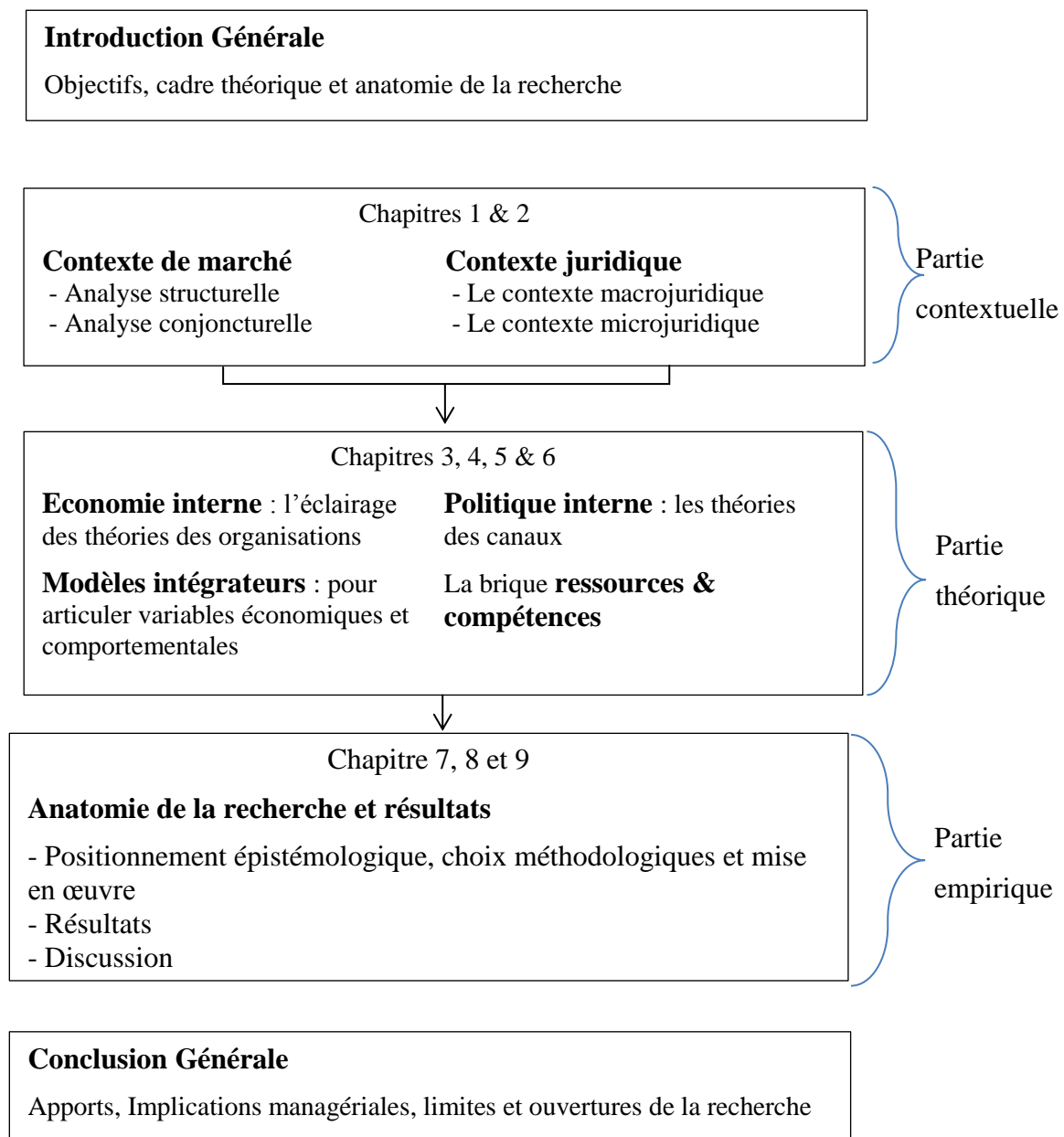
Le processus de la thèse

La première partie présente le contexte général de la recherche. Le chapitre 1 présente le contexte économique particulier dans lequel se situe ce travail. En 2014, nous subissons encore le contrecoup de la crise amorcée en 2008. Le marché connaît des bouleversements tant structurels (nouveaux comportements de consommation, nouveaux entrants, etc..) que conjoncturels (baisse des immatriculations, reconfiguration de la demande) qu'il nous semble nécessaire d'explicitier. **Le chapitre 2** s'intéresse au cadrage juridique de la relation. La distribution automobile est régie par deux niveaux de contrats, l'un macrojuridique se situant au niveau des instances européennes et l'autre microjuridique qui concerne les arrangements contractuels des partenaires. Il nous semble donc essentiel d'avoir un regard sur l'impact de l'environnement juridique.

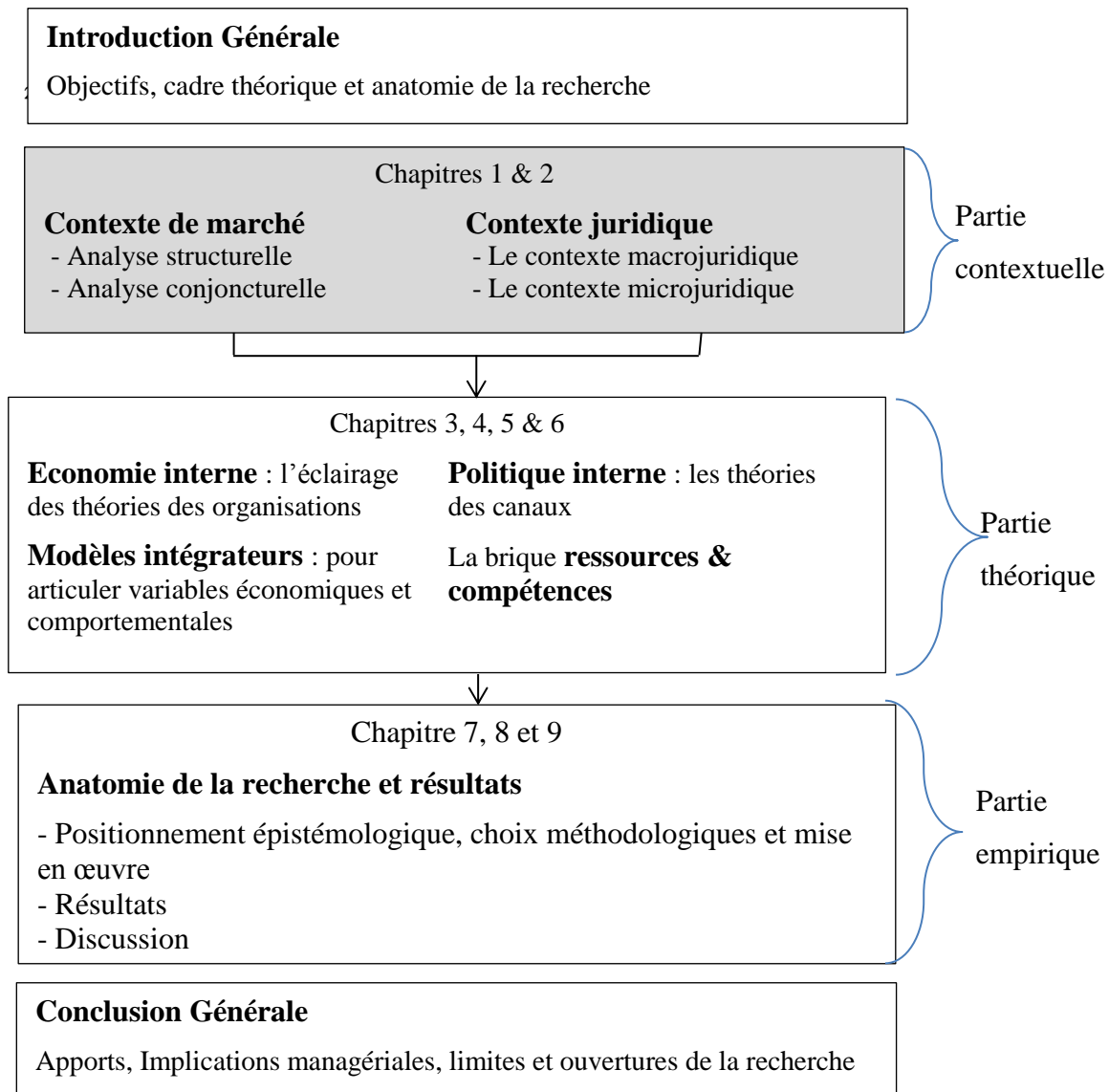
La deuxième partie est théorique et présente la revue de littérature sur les différentes variables de notre problématique. **Le chapitre 3** analyse les variables économiques à l'aune des théories des organisations, principalement théorie des coûts de transaction, théorie de l'agence et design organisationnel. Dans **le chapitre 4**, nous étudions les variables comportementales en nous appuyant sur les théories des canaux. **Le chapitre 5** présente deux modèles intégrateurs des concepts économiques et comportementaux. Enfin, **le chapitre 6** implémente la brique ressources et compétences afin de mettre en lumière les variables modératrices. Les cinq propositions de recherche sont formulées au cours de cette partie théorique.

La troisième partie est la partie empirique. Le **chapitre 7** présente le design de la recherche et l'anatomie de notre démarche. Le **chapitre 8** présente les résultats obtenus à partir des données brutes. Enfin, le **chapitre 9** discute les cinq propositions de recherche et confronte nos résultats à la littérature.

Le schéma suivant retrace le processus de la thèse et préfigure le plan de notre recherche doctorale.



Partie I. L'environnement



Cette partie a pour objectif de contextualiser la recherche.

Le chapitre 1 présente le contexte économique avec une analyse structurelle de la filière et une analyse conjoncturelle qui expose les éléments macroéconomiques.

Le chapitre 2 se concentre sur l'environnement juridique en combinant une approche macrojuridique, à l'échelle des instances supra étatiques, et une approche microjuridique, c'est-à-dire entre les partenaires.

Chapitre 1. L'environnement économique

L'automobile représente un poids considérable en France à la fois sur le volet de l'emploi et sur celui des dépenses des ménages.

Sur le volet de l'emploi, on estime que l'industrie automobile emploie 257.000 personnes et génère environ 2.2 millions d'emplois indirects²². L'automobile concerne donc plus ou moins directement 10% de la population active. La note de conjoncture de mars 2012 de l'Insee montre qu'une unité de valeur ajoutée dans le secteur automobile génère 4,1 unités de valeur ajoutée dans l'économie nationale, soit le plus important multiplicateur de valeur ajoutée après la construction aéronautique et spatiale.

Sur le plan du budget des ménages, le poste automobile représente 9.4 % du budget des ménages, soit un budget annuel moyen de 5700 €, en progression de 6.1 % sur 10 ans, de 22% sur 20 ans²³. Selon Drivepad.fr, les dépenses de consommation liées à l'automobile sont passées de 80 à 131 milliards d'euros sur la même période.

Ces quelques chiffres au niveau macroéconomique montrent l'importance que revêt la filière et justifient que l'on s'y intéresse.

Nous proposons tout d'abord une **analyse structurelle de la filière** en nous appuyant sur le canevas de l'analyse de Porter afin de mettre en lumière les différents éléments de l'environnement, puis une **analyse conjoncturelle** pour dresser le profil économique actuel de la filière.

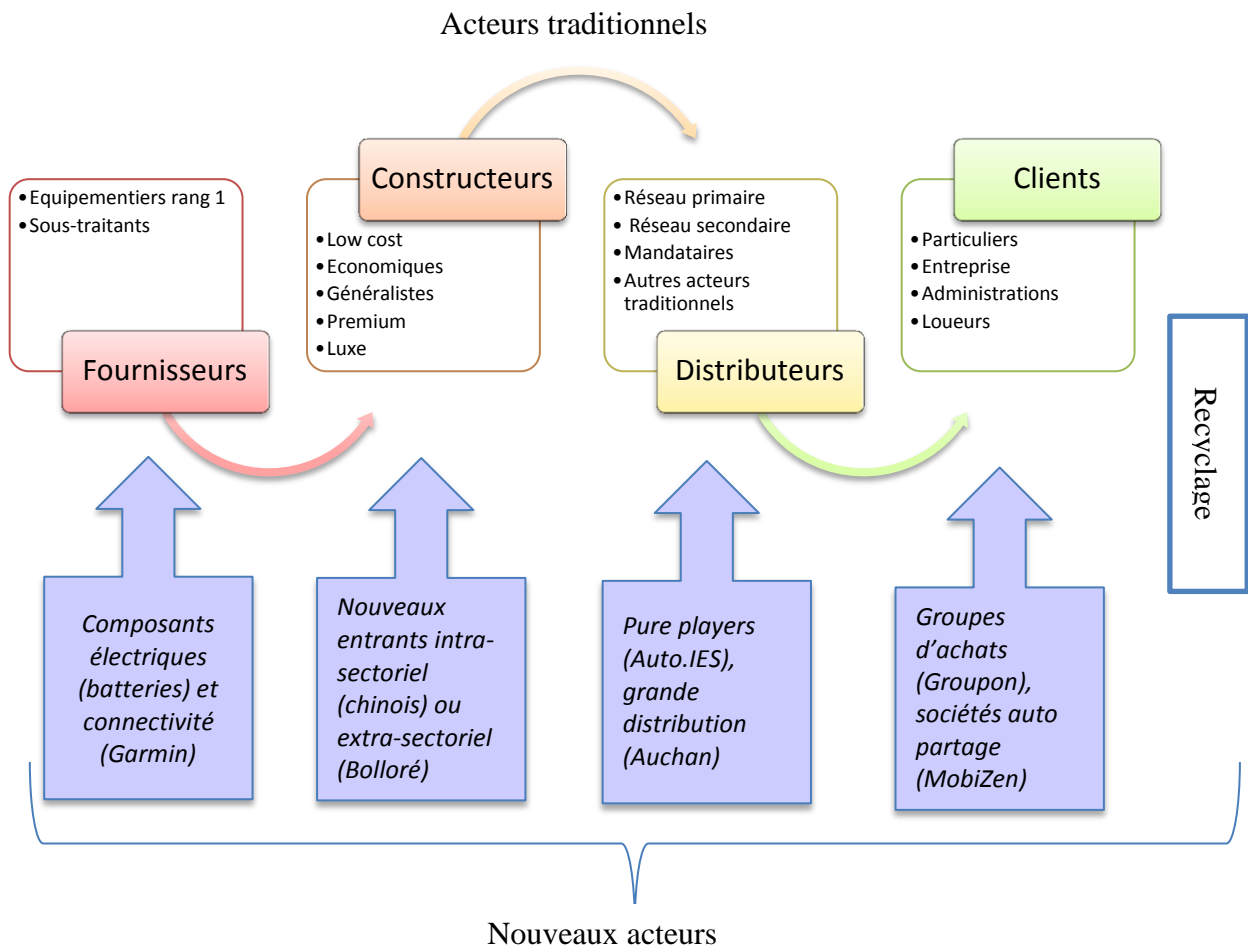
A. Analyse structurelle de la filière automobile

La filière automobile rassemble divers acteurs qui agissent tout au long de la chaîne de valeur. Sous l'influence conjointe d'Internet et des nouveaux modes de consommation, de nouveaux acteurs se sont greffés sur chacun des maillons de la chaîne

²² Etude du PIPAME « *Mutations économiques dans le domaine automobile* », 2010

²³ Source DGCCRF avril 2013 *Évolution du budget automobile des ménages français depuis 1990*, chiffres INSEE, retraitement drivepad.fr, 2011

Figure 1. Les acteurs de la filière automobile



Si certains acteurs restent cantonnés à leurs domaines de compétences initiaux, d'autres débordent sur les métiers périphériques ou expérimentent de nouveaux canaux de distribution et tentent ainsi de capter ainsi un surplus de valeur :

- Les constructeurs français ont leurs filiales ou succursales de vente en France et certains constructeurs étrangers comme BMW²⁴ ou Mercedes²⁵ expérimentent la vente directe sur Internet. A l'inverse aux Etats-Unis, certains Etats ont promulgué des lois pour interdire à Tesla de vendre en direct aux consommateurs.

Encadré 1. Les incursions des constructeurs sur le canal de vente Internet

Internet a été le canal de vente pour le lancement de l'i3 et le PDG de BMW indiquait en juillet 2013 qu'il n'excluait pas d'utiliser Internet pour distribuer l'ensemble de la gamme. De son côté Mercedes se lançait pour la première fois en 2010 dans l'e-commerce en Chine en écoulant 205 voitures en quatre heures sur le site Taobao, puis 300 voitures en 90 minutes en février 2012 sur le site Jingdong Mall. En janvier 2013, Daimler tentait le s-commerce en proposant une série limitée de la Smart sur Weibo. Succès puisque 666 voitures ont été vendues. Côté Français, Peugeot avait provoqué en 2007 une levée de bouclier des concessionnaires en proposant des 1007 sur vente-privée.com et Renault lançait le Dacia Store en Italie. En décembre 2013, Nissan annonçait vouloir proposer toute sa gamme à la vente directe en ligne en Inde.

- Les concessionnaires se sont très (trop ?) progressivement intéressés à Internet et dans un premier temps essentiellement pour la partie VO. En revanche, des pure players comme Auto IES, Aramis ou Elite Auto sont arrivés pour bousculer le marché du VN en proposant des véhicules à prix cassés. Curieusement, le secteur de la distribution VN résiste au e-commerce puisqu'on estime que seulement 3% des ventes se font online, ce qui est très peu par rapport aux autres secteurs de consommation ;
- Enfin, aux clients traditionnels (particuliers, entreprises, administrations et grands loueurs) se sont rajoutés des acteurs nés de l'Internet (Groupon) ou ayant émergés à la suite des évolutions des comportements de consommation du produit automobile (sociétés d'autopartage).

Encadré 2. Le système d'autopartage

Parmi les sociétés d'autopartage, nous pouvons citer les systèmes mis en place par les municipalités (AutoLib à Paris, CityRoul à Rennes), les sociétés proposant un parc de véhicules en autopartage aux entreprises (Carbox) ou encore les coopératives (Citiz).

Le PIPAME²⁶ publiait en 2010 une étude de la filière qui envisageait trois scénarios.

²⁶ Etude du PIPAME « *Mutations économiques dans le domaine automobile* », 2010

Figure 2. Scénarios prospectifs d'évolution de la filière automobile

S 1 Une évolution marquée par une logique d'offre et d'innovation

- partenariats ponctuels avec des acteurs hors filières sous une configuration donneur d'ordre – sous-traitants. Les conséquences directes sont une plus grande régulation des surcapacités, avec encore plus de partage de plateformes, des choix de localisation visant une rentabilité immédiate et une accentuation de l'efficacité et de la productivité de la chaîne de production.

S 2 Elargissement de la filière et reconfiguration

- innovation en continu et facteur de compétitivité seraient les variables pivot. Marqué par l'apparition de nouveaux acteurs issus par exemple du hi-Tech (connectivité) et l'intégration plus poussées des filières recyclage et récupération.

S 3 Réorganisation de la filière « Auto-Mobilité » d'aval en amont, dicté par une logique de demande

- redéfinition du concept de mobilité en partant non plus du produit (= de l'offre) mais des besoins du client en matière de mobilité (=la demande). Les constructeurs et les concessionnaires se définissent comme des providers de services orientés software plutôt que comme des fournisseurs de hardware

Une analyse stratégique de la filière automobile nous semble pertinente pour introduire les aspects macro-économiques et circonscrire les périmètres des acteurs de la chaîne. Elaboré par M. Porter en 1980²⁷, le modèle des cinq forces met en perspective la nature et l'intensité des forces concurrentielles qui conditionnent le potentiel d'attractivité et de rentabilité d'une industrie. Au modèle classique il nous semble nécessaire d'intégrer l'impact des pouvoirs publics, notamment dans le cadre européen. Leur rôle est en effet considérable et influence les constructeurs dans leurs stratégies mais aussi dans leurs relations avec les autres parties prenantes, équipementiers et distributeurs notamment. Ce sera aussi l'occasion de nous pencher plus attentivement sur le rôle des lobbies.

1. Intensité concurrentielle

Le marché automobile est hyperconcurrentiel, avec près de cent cinquante constructeurs recensés en 2012, tous segments confondus. Cela comprend des généralistes qui vendent leurs produits par millions à travers le monde mais aussi des constructeurs plus confidentiels qui n'écoulent que quelques dizaines d'exemplaires de leurs modèles. Thiétart²⁸ (2005, p.64)

²⁷ Porter, M. E. (1980). Competitive strategies: Techniques for analyzing industries and competitors. *The Free Press*, New York.

²⁸ Thiétart R.-A. et Xuereb J.-M., *Stratégies – Concepts, méthodes, mise en œuvre*, Dunod, Paris 2005

définit « *un groupe stratégique comme un ensemble d'entreprises dont les caractéristiques stratégiques sont similaires, qui suivent des stratégies comparables ou qui s'appuient sur les mêmes facteurs de compétitivité* ». Selon lui, « *la constitution des groupes stratégiques est effectuée en utilisant les caractéristiques de l'industrie stratégiquement discriminantes* ». Afin d'obtenir une carte la plus représentative possible et la plus riche à analyser, il convient de « *retenir les critères qui minimisent la variance inter-groupes et maximise la variance intra-groupe* ».

Cependant, cette dispersion apparente cache la nette tendance à la concentration qui touche les principaux acteurs et un marché de plus en plus oligopolistique. Les onze premiers constructeurs mondiaux représentent les trois-quarts de la production mondiale et le trio de tête (Toyota – GM – Volkswagen) en représentent 34% à eux seuls²⁹. Les deux groupes français pèsent 7% de la production mondiale.

La structure des coûts des constructeurs automobiles, caractérisée par des coûts fixes importants, notamment en matière de R&D, donne un avantage concurrentiel aux gros constructeurs qui peuvent ainsi répartir les coûts sur des volumes plus importants. Cet impératif de taille explique la course au volume engagé par les constructeurs. Nous verrons que cette évolution est source de tensions importantes entre les constructeurs et leur réseau, les premiers « poussant » leur production dans les réseaux qui se retrouvent étranglés par les stocks. Par ailleurs, les synergies opérationnelles telles que les complémentarités géographiques et produit³⁰, sont un argument de poids pour le rapprochement des constructeurs. Dans un milieu où gravite un nombre conséquent de fournisseurs et sous-traitants, l'effet volume est également capital dans les négociations et la recherche de la taille critique une préoccupation majeure. Le tableau suivant nous renseigne sur les structures de coûts de et marge pour un véhicule compact (segment C). Schématiquement, on considère que la distribution représente 30% du prix du véhicule.

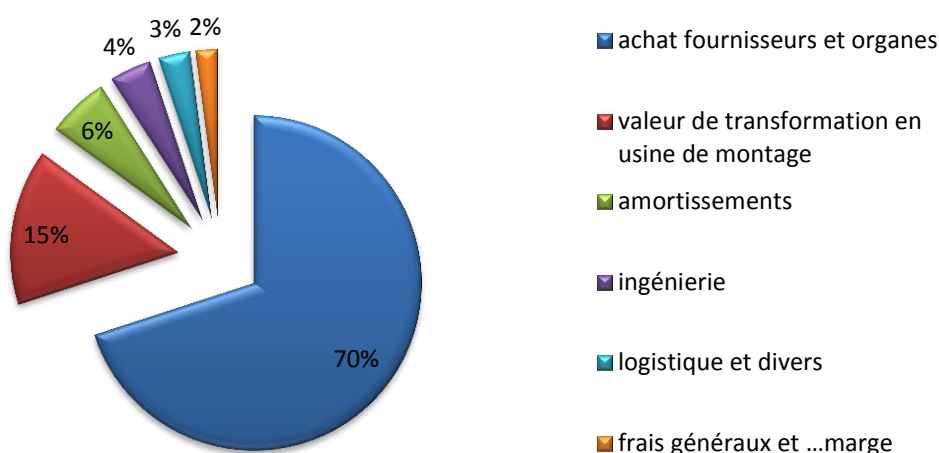
²⁹ Voir annexe 2 le classement 2013 des constructeurs

³⁰ Exemple de Volkswagen, qui s'est assuré une présence chinoise en s'alliant à Faw et SAIC ou de Tata qui monte en gamme en rachetant Jaguar

Tableau 1. Exemple de décomposition coûts/marge pour une compacte (segment C – Mégane ou 308)³¹

achat fournisseurs et organes	7 000,00 €	70%
valeur de transformation en usine de montage	1 500,00 €	15%
amortissements	600,00 €	6%
ingénierie	400,00 €	4%
logistique et divers	300,00 €	3%
frais généraux et ...marge	200,00 €	2%
TOTAL	10 000,00 €	

coûts commerciaux du constructeur (publicité, moyens commerciaux, aide au réseau, frais des directions commerciales, etc...)	3 000,00 €
prix de cession au concessionnaire	13 000,00 €
PV final HT	15 000,00 €
remise 10 %	18 000,00 €
PV TTC	20 000,00 €



La concentration du secteur devrait se poursuivre dans les années à venir et les experts prédisent la subsistance d'une demi-douzaine de constructeurs en Europe, le renforcement d'alliances et le développement des coopérations sur des composants et des plateformes communes.

En effet, l'activité automobile est consommatrice de capitaux et les alliances ou fusions-acquisitions sont la réponse apportée par les constructeurs aux impératifs économiques et

³¹ Source : IESF - CAHIER N° 12 - avril 2013 « Crise automobile – Stratégies des constructeurs et équipementiers et régulations publiques »

financiers. Dans une industrie de coûts fixes, la moindre baisse de volumes se traduit par une hémorragie de cashflow. Sur des marchés qui ouvrent difficilement leurs frontières comme la Chine, être présent sur le terrain via une acquisition est incontournable. L'intensification de la concurrence rend aussi nécessaire l'atteinte d'une taille critique pour répartir les coûts de R&D ou publicitaires. Enfin, l'automobile est caractérisée par un cycle de vie du produit qui se raccourcit d'année en année et qui requiert des investissements en R&D croissants. La recherche de synergies explique aussi pour partie ces mouvements capitalistiques ou de coopérations. Le groupe Volkswagen a ainsi, via le rachat de marques diverses et variées (depuis Audi jusqu'à Seat et une joint-venture avec le Chinois dans Faw), pu s'assurer de couvrir l'ensemble des segments marketing, depuis le haut de gamme jusqu'aux voitures économiques. Le rachat du Chinois lui a aussi offert un ancrage local et une présence sur un nouveau marché au potentiel de croissance considérable. Victime de son tropisme européen, pas assez présent dans les pays émergents, bridé par la famille Peugeot qui lui a longtemps refusé une grande alliance avec BMW ou avec Mitsubishi, PSA, malgré un rôle pionnier en Chine et en Inde dans les années 1980-1990, a buté sur l'alliance avec GM, qui a tourné court en décembre 2012, quand l'américain annonçait son retrait du capital.

La filière attire toujours de nouveaux acteurs car les perspectives offertes par les technologies comme l'électrique ou l'hydrogène laissent à penser qu'il reste de la place. Mais ces nouveaux marchés qui s'ouvrent avec les énergies alternatives, et en premier lieu l'électrique, contraignent aussi les constructeurs et leurs partenaires équipementiers à se réinventer et constituent une révolution, notamment dans le domaine plutôt conservateur des motoristes. Que ce soit les technologies mild-hybrid (moteur électrique et moteur thermique), full-hybrid (moteur électrique sur batteries), ou le plug-in-hybrid (moteur thermique et moteur électrique qui se recharge sur le réseau électrique), les nouvelles données requièrent des technologies de moteurs électriques plus puissants, plus légers, plus autonomes et moins énergivores. La complexité de ces technologies et les coûts associés ont incité les constructeurs à se rapprocher pour développer des systèmes communs. La technologie galopante, qui répond à des besoins de plus en plus pressants des consommateurs en matière de performances énergétiques ou d'équipement de confort et de sécurité, ne peut plus être supportée par un acteur isolé.

Encadré 3. Quelques exemples de coopérations croisées

Ford et PSA ont travaillé ensemble sur les moteurs diesels. Le Français s'est aussi rapproché de BMW pour les moteurs essence et de Mitsubishi pour l'électrique. L'alliance Renault-Nissan s'ouvre à Daimler sur les petits véhicules. Daimler travaille avec le chinois BYD pour les moteurs électriques et avec Tesla Moto pour les batteries. Ce dernier a accueilli Toyota dans son capital et Toyota fait bénéficier Honda de ses moteurs hybrides. Les rapprochements technologiques se font aussi chez les équipementiers ; Valeo a ainsi un programme commun avec Michelin (pneumatiques), Leroy-Somer (moteurs électriques) ou encore GKN (réducteurs).

Mais des constructeurs venus des pays émergents pourraient bien changer le paysage automobile. La Chine, avec 40 véhicules pour 1000 personnes en 2010 (contre 800 pour 1000 aux États-Unis), espère bien combler son retard en matière de taux d'équipement. Cependant, le pays est déjà le premier importateur de charbon et le deuxième importateur de pétrole : cette dépendance à l'égard des combustibles fossiles en fait le principal émetteur mondial de carbone et a dégradé la qualité de vie de ses citoyens³². Quitte à développer de nouveaux concepts, la Chine a donc choisi la voie du véhicule électrique, marché encore balbutiant où le pays, fort de ses savoir-faire technologiques et scientifiques, a une avance sérieuse. La différence se fait notamment sur la partie batterie, rouage stratégique du véhicule électrique, où la Chine possède un avantage compétitif grâce à son expérience en matière de batteries pour appareils portatifs. Lors de son intervention au forum économique de Davos en 2012, le PDG de l'Alliance Renault-Nissan Carlos Ghosn rappelait que le conseil des affaires de l'état chinois annonçait vouloir produire 500 000 véhicules nouvelles énergies (hydrogène, électrique, hybrides) d'ici 2015 et visait une production annuelle de deux millions d'unités à l'horizon 2020. Ces objectifs ambitieux doivent s'accompagner de mesures économiques fortes, comme l'allocation annuelle sur dix ans de 1.5 milliards de dollars à son industrie automobile et la prime de 8000 dollars pour l'achat d'un véhicule propre.

La mondialisation de la filière automobile conduit ainsi à une nouvelle répartition des compétences et des emplois entre les pôles historiques de production et les autres régions du monde, préfigurant ainsi une sorte de nouvelle division du travail à l'échelle mondiale. Les pays émergents où le taux d'équipement automobile est relativement bas représentent un fort potentiel de croissance face à la triade Europe occidentale, Japon, Amérique du Nord. La

³² 16 des 20 villes les plus polluées sont chinoises et, en 2012, l'Association médicale chinoise a indiqué que la pollution atmosphérique, responsable d'une augmentation des cancers du poumon et des maladies cardiovasculaires, pourrait devenir le principal problème de santé publique du pays.

nécessité pour les constructeurs de rapprocher leurs zones de production des zones de consommation devraient réguler géographiquement les productions avec la logique de forts volumes dans les pays émergents où la demande reste vigoureuse et le maintien sur le Vieux Continent de la production des segments à forte valeur ajoutée (SUV, premium) et sur le développement de technologies innovantes, testées sur le marché de renouvellement du parc de véhicules des pays européens, et adaptables à l'exportation dans les autres parties du monde (électriques, véhicule connecté). Les marchés matures seraient ainsi des zones de test ou des laboratoires de nouveaux concepts de produits (voiture intelligente, petits véhicules urbains) ou modes de consommation (autopartage).

2. Pouvoir des fournisseurs

Les relations entre les constructeurs et leurs fournisseurs/équipementiers ont largement préfiguré et initié des innovations organisationnelles qui se sont diffusées dans d'autres industries. Il nous semble intéressant de nous pencher attentivement sur ces relations dans la mesure où leur configuration, caractérisée par une différence de concentration et les interactions parfois brutales, est à rapprocher de ce que l'on peut observer vers l'aval, entre les constructeurs et leurs distributeurs.

Après une tendance à l'intégration verticale vers l'amont qui a duré jusqu'aux années 80, les constructeurs ont opéré à partir des années 90 un mouvement inverse en se délestant de leur participation au capital de leurs fournisseurs. En se séparant, en 1999 et 2000, de leurs maisons mères Général Motors et Ford, les actuels leaders mondiaux Delphi et Visteon ont probablement marqué les derniers mouvements d'externalisation de grande envergure des constructeurs qui ont opéré un double mouvement de concentration et de recentrage sur le métier d'assembleur. Cela leur a permis en outre de dégager des ressources pour s'orienter vers l'aval (vente VN, financement, service), jugé plus propice à générer de la valeur.

Parallèlement, les pressions exercées par les pouvoirs publics (réduction des émissions de CO²) et par les consommateurs (exigences de confort et de sécurité) les ont conduits à reconsidérer entièrement l'architecture de leurs produits. Cela se joue au niveau des gains de poids, des accessoires moins énergivores (par exemple la climatisation) et des équipements «intelligents» (exemple freinage récupératif, qui récupère l'énergie cinétique du freinage pour faciliter le démarrage). Les constructeurs associent de plus en plus étroitement leurs sous-traitants au développement des produits, renforçant encore la spécialisation des acteurs : aux

constructeurs la conception et l'assemblage, aux équipementiers l'usinage. Cette tendance s'accompagne d'une concurrence qui s'articule autour de deux axes principaux :

- Une baisse des prix via la maîtrise des coûts ;
- Une différenciation marketing.

Sur le second point, on observe que la recherche d'innovation fait l'objet d'un transfert de plus en plus abouti du donneur d'ordres vers son sous-traitant, désormais en charge de la production et de la livraison des composants et systèmes, mais aussi de la partie études de concepts et de faisabilité technique. L'évolution des dépenses en R&D ces dernières années illustre bien cette tendance : sur la même période, les budgets ont progressé de 10% chez les constructeurs et de 60 % en moyenne chez les équipementiers. Bertrand Rakoto, analyste chez Polk33, rappelle que 75 % de la valeur et 50 % environ des pièces d'un véhicule proviennent actuellement des équipementiers³⁴. On observera que, jusque dans les années 90, les constructeurs se sont concentrés sur les innovations procédés, qui visent à moderniser ou à rationaliser les processus de production. Or il y a eu, sous l'impulsion notamment de l'aval et principalement des consommateurs, une bascule vers la recherche d'innovations produits qui vise à améliorer le contenu du produit en le dotant de caractéristiques permettant une différenciation marketing en développant certaines des fonctions qu'il est appelé à assurer. En tenant un rôle de plus en plus important dans le processus d'élaboration des nouveaux modèles, les équipementiers espèrent ainsi rééquilibrer les relations qu'ils entretiennent avec ces clients réputés despotiques et prompts à faire endosser à leurs partenaires le rôle d'amortisseur économique. Les fruits des recherches des sous-traitants confèrent à leurs clients des avantages compétitifs forts, sur lesquels ils peuvent s'appuyer dans un marché où la tension concurrentielle est vive (exemple technologie stop & Start chez PSA). On peut penser que ces partenariats poussés modèrent le lien de dépendance des fournisseurs envers leurs clients et que le co-développement des produits rend d'autant plus complexe et potentiellement coûteux l'outsourcing du point de vue des constructeurs, du moins sur les parties névralgiques des véhicules. La qualité du produit fini est largement subordonnée à celle des inputs et le constructeur met sa propre image de marque en danger à vouloir aller au

³³ Emission « Du grain à moudre », du 13 février 2013, France Culture

³⁴ J. Aschenbroich, DG de Valéo, confirmait ces chiffres dans la revue Sociétal n° 70, 4ème trimestre 2010, 48-53

moins disant. Pourtant, on observe que le critère du prix reste prépondérant, quoique distordu selon les constructeurs. Deux modèles organisationnels semblent émerger³⁵ :

- Un premier où une certaine forme de dialogue entre les acheteurs et les ingénieurs favorise la collaboration dans le choix des fournisseurs (cas de PSA et Fiat) ;
- Un second où domine la fonction achat, avec une prépondérance du critère du prix sur les éléments techniques.

Si la question de la dépendance se pose moins pour les gros groupes comme Valeo ou Delphi qui diversifient leurs clients, nombre de sous-traitants plus modestes et moins diversifiés se trouvent mis à mal par un effet ciseau, avec d'une part des matières premières dont le prix a explosé ces dernières années et d'autre part des clients/constructeurs qui exercent une pression forte sur les prix. Des catastrophes comme le tsunami japonais en 2011 ont soulevé le problème de l'approvisionnement auprès d'un nombre restreint de fournisseurs en mettant à mal la filière qui s'est retrouvée privée des composants électroniques et de pigments pour la plupart fabriqués dans l'archipel. Enfin, la survie des équipementiers est étroitement liée à celle des constructeurs. Carlos Da Silva, analyste au cabinet IHS Automotive³⁶, rappelle que pour un emploi chez un constructeur, il y en a deux ou trois chez les sous-traitants, qu'ils soient de rang 1, 2 ou 3. Les plans sociaux qui se sont succédés chez les constructeurs français ont donc eu des répercussions sur le tissu des PME partenaires proches des usines. Si les équipementiers de rang 1 poursuivent une stratégie internationale qui leur permet d'absorber le choc, en revanche les équipementiers rang 2 et 3, plus petits, plus locaux et donc plus fragiles (et parfois eux-mêmes sous-traitants des équipementiers de rang 1) ont subi de plein fouet la crise du secteur.

En France, les pouvoirs publics sont intervenus pour réguler des relations parfois tendues et cela a abouti en 2009 à la création de la Plateforme de la filière automobile (PFA) afin de faciliter le dialogue entre les parties prenantes, à la signature d'un code de bonne conduite entre donneurs d'ordre et fournisseurs et à la création de deux fonds (FMEA³⁷) pour aider financièrement les sous-traitants en cas de besoin.

Ces évolutions pourraient laisser penser que les constructeurs perdent progressivement leur mainmise sur les réseaux de sous-traitants, qui détiennent désormais l'argument

³⁵ Chanaron, J.J., (2002), *Les relations entre le cœur et la périphérie du système automobile européen*, Xèmes Rencontres Internationales du GERPISA, Paris, 6-8 juin.

³⁶ Le Point, 23/07/2012, *Équipementiers et automobile : les comptes ne sont pas bons*

³⁷ Fonds de Modernisation des Equipements Automobiles

technologique. Pour autant, et bien que les relations soient plus transparentes, la lutte est toujours perceptible entre des équipementiers qui cherchent à préserver leurs rentes et des constructeurs qui tentent de se les approprier. Chanaron et Boireau (2011)³⁸ notent que les relations entre les parties se sont durcies avec la crise. Les constructeurs exigent désormais d'avoir accès aux bilans, vérifient la composition de l'actionnariat (notamment l'absence de fonds de pension) et imposent des clauses de localisation (nécessité de s'implanter à proximité des sites du constructeur, y compris à l'international). Enfin, le transfert de R&D qui s'est amorcé depuis les constructeurs vers les équipementiers ne s'est pas toujours accompagné d'un soutien financier. Or la course à l'innovation requiert des moyens considérables que ne peuvent pas forcément mobiliser les PME qui, limitées par leur trésorerie, arbitrent alors entre plusieurs projets. Quand l'équipementier parvient à négocier une participation de son client, celle-ci s'effectue sur le « prix pièce », ce qui peut poser problème lorsque le volume prévisionnel n'est pas atteint car nulle compensation n'est généralement prévue.

La tendance à la concentration qui s'observe dans le tissu des équipementiers concourt à favoriser un statu quo, à défaut d'un rééquilibrage. Le concept de taille critique devient incontournable pour des partenaires amenés à travailler à l'international (et particulièrement avec les BRIC) et donc à se développer. Croître par la taille permet au fournisseur de renforcer par la même occasion son pouvoir de négociation avec son client. Mais la différence de taille et de concentration du secteur joue clairement en la défaveur des équipementiers qui atteindront difficilement une dimension qui leur permettent de discuter d'égal à égal avec les constructeurs. Le cas de Michelin qui, faute d'accord sur le prix, déclinait en 2002 la proposition de renouvellement de contrat avec GM, reste un cas isolé.

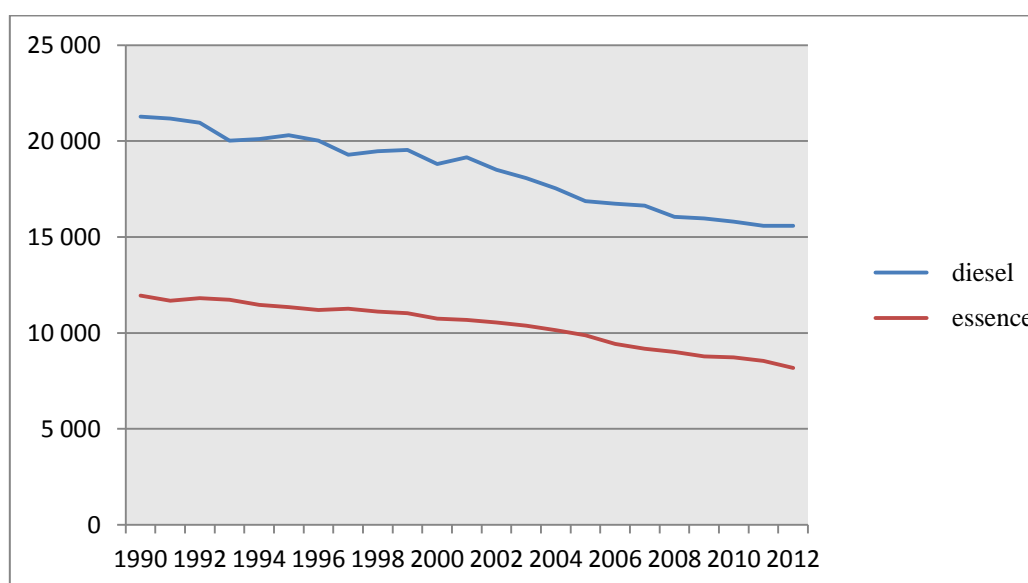
3. Produits de substitution

De multiples chocs externes de nature règlementaire (péages urbains, taxe carbone), liés aux modifications perceptuelles de l'automobile (conscience écologique, intérêt économique, évolution des valeurs sociétales) ou dictés par des contraintes économiques (intérêt de la propriété, hausse du prix des carburants, taux d'équipement) ont favorisé une prise de conscience mondiale sur la nécessité de repenser les modes de déplacement et ont donné chair aux élucubrations du passé. Congestion des villes, bouchons incessants, problèmes de

³⁸ Chanaron J. J. et Boireau C. (2011), *L'évolution des relations entre les constructeurs automobile et leurs fournisseurs d'équipement et de composants face à la crise mondiale et aux changements*, livre blanc rédigé à la demande de Automotiv Cluster Rhône-Alpes

stationnement, pollution sonore et atmosphérique, accidents de la route, etc... la voiture est pointée du doigt comme responsable de nombreux maux et, si la mobilité ne peut être remise en cause et doit au contraire être développée, il est urgent de trouver des solutions alternatives à celles d'aujourd'hui. Ainsi, la pression sociale sur une réduction du recours au véhicule personnel est forte, particulièrement dans les pays développés où la conscience écologique est plus prégnante. Les chiffres nationaux montrent une érosion lente mais continue du parcours moyen.

Graph 1. Parcours moyen des véhicules particuliers (source : INSEE 2012)



Certaines grandes agglomérations bannissent les voitures de leurs centre-ville, d'autres instaurent des péages (Londres), d'autres encore mettent en place une circulation alternée soit de manière durable (Singapour) soit selon les niveaux d'alerte pollution (Rome, Bruxelles, Genève). En France, Le ministère de l'Écologie annonçait en décembre 2013 qu'il allait instaurer dès 2014 la possibilité de mettre en place une circulation alternée (numéros pairs et impairs) lors de ces pics de pollution aux particules fines et aux oxydes d'azote à Paris. La grande première a eu lieu le 17 mars 2014.

La substituabilité peut se faire sous deux angles :

- Substituabilité des voitures entre elles : sur la taille (les petites voitures tendent à remplacer les plus grosses) et la technologie (moteurs électriques versus moteurs thermiques) ;

- substituabilité entre la voiture et d'autres moyens de transport. On pense naturellement au rail ou à l'avion, mais, à la faveur de la crise et du durcissement des conditions de vie d'une certaine frange de la population, on a vu apparaître des changements dans le mode de consommation portant sur l'automobile : autopartage et covoiturage notamment.

Sur le plan des solutions alternatives à la voiture, la SNCF prend la mesure du phénomène. Face au succès des sites de covoiturage, l'entreprise a déployé une offensive à la fois sur le rail par les offres Ouigo et sur la route par IDbus en alignant ses tarifs sur ceux proposés par les covoitureurs. Dans la ligne de mire, bien sûr les offres de covoiturage, mais aussi l'offensive des compagnies aérienne low cost, qui concurrencent de plus en plus la société nationale sur ses lignes traditionnelles, ironisant même sur les grèves de la SNCF (campagne presse décembre 2013).

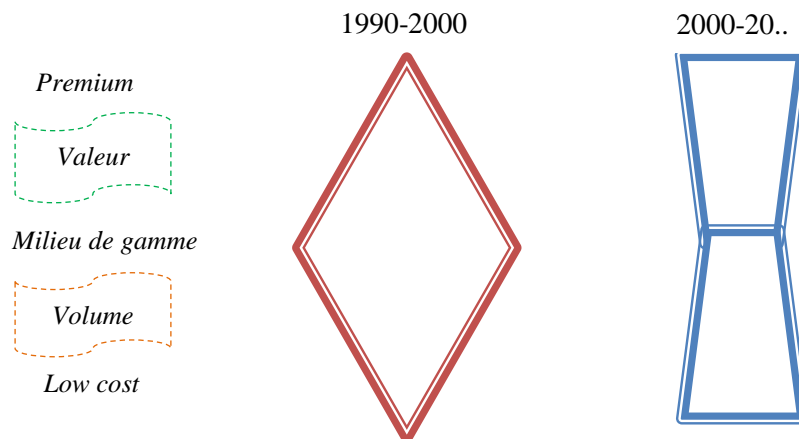
a) Substituabilité des produits

Le modèle classique de la voiture tous usages de mieux en mieux équipée n'est plus tout à fait le modèle de référence en France et plus généralement en Europe. On assiste à une bipolarisation du marché dans son ensemble qui traduit le développement parallèle de deux segments de marché :

- D'une part les gammes de véhicules de plus de 30 000€, sur lesquelles les constructeurs allemands restent sans rivaux et qui sont progressivement désertées par les constructeurs français ;
- D'autre part les véhicules de moins de 20 000€, avec une pression concurrentielle extrêmement forte, due notamment à l'arrivée de deux types de concurrents, les premiums et les asiatiques. La croissance de ce secteur, tirée par le dynamisme du segment des gammes économiques, est constante et ne devrait pas s'arrêter compte tenu des contraintes réglementaires et économiques à venir.

Dans leurs stratégies produit, les constructeurs doivent prendre en compte la modification structurelle du marché que l'on peut résumer par le schéma suivant :

Figure 3. Modification structurelle du marché automobile en France



Enfin, les mesures européennes mises en place depuis 2008 ont modifié très fortement et durablement la structure du marché en incitant les consommateurs à choisir des modèles rejetant peu de CO² afin de bénéficier des bonus les plus élevés. Mais les véhicules satisfaisants à ces normes de rejet de CO² sont aussi des modèles plus petits, sur lesquels les marges brutes sont les plus faibles. En France, un des effets escomptés par le gouvernement était de maintenir l'activité dans les sites français des constructeurs et des équipementiers. Or ces modèles tant convoités par les consommateurs sont pour la plupart fabriqués hors des frontières de l'hexagone (segments économiques inférieurs). Par effet de ricochet, on comprend bien le problème des distributeurs qui voient une refonte complète des produits dont ils assurent la distribution, et notamment les généralistes qui se voient ainsi privés des modèles à forte valeur ajoutée contributeurs de marge. A partir du moment où la marge concédée par le constructeur est un pourcentage du prix de vente, la marge globale s'est dégradée.

On peut s'attendre à de nouvelles mutations du marché, qui dépendront en partie de la rapidité de développement de certaines technologies, notamment électrique. Les constructeurs, les gouvernements ou les équipementiers sont très investis dans ces énergies alternatives, mais il faut garder en mémoire l'expérience des biocarburants, lancés à grands renforts de « coups » médiatiques, et qui n'ont jamais trouvé leur marché.

b) Substituabilité des modes de consommation

Même si ce n'est pas à proprement parlé de la substituabilité de produits, l'effet sur les ventes n'est pas négligeable et justifie selon nous d'être étudié dans cette partie.

Si le modèle de l'automobile unique tous usages reste majoritaire à une échelle mondiale, les pays développés voient se dessiner de nouvelles voies d'avenir. La voiture est de plus en plus perçue comme une valeur utilitaire dont certains consommateurs choisissent de se passer. Le glissement vers une réflexion software plutôt hardware est de plus en plus répandu dans les économies de services qui raisonnent en termes de mobilité et donc d'usage. C'est le principe de l'économie collaborative, où l'usage prime sur la propriété. Dans son ouvrage³⁹ de septembre 2014, l'essayiste Jeremy Rifkin dessine un nouveau paradigme favorisé par l'essor des nouvelles technologies qu'il appelle les communaux collaboratifs. Il explique qu' « *un nouveau système économique est en train d'émerger sur la scène mondiale, ça s'appelle l'économie du partage et les communaux collaboratifs, c'est le premier système économique qui émerge depuis l'instauration du capitalisme et du socialisme au XIXe siècle*⁴⁰ ». Si les systèmes de troc et d'échange ne sont pas nouveaux, l'avènement d'Internet a permis de passer à une échelle supérieure en optimisant les rencontres entre ceux qui possèdent et ceux qui recherchent. La facilité de mise en relation entre ces deux populations permet le développement du covoiturage ou de l'autopartage, mais aussi l'émergence d'idées nouvelles comme Lucky Loc⁴¹, un site qui propose aux particuliers d'effectuer les convoyages de véhicules pour les agences de location. Parallèlement, le développement des systèmes d'évaluation et de réputation a permis de maintenir et de renforcer la confiance entre utilisateurs inconnus. Pour autant, il convient de nuancer l'euphorie de l'économie collaborative. Dans l'Observatoire du système D, le cabinet D'Cap Research note qu'être propriétaire à plusieurs, « *c'est un truc que les pauvres font par nécessité et qui est devenu vaguement hype avec la mouvance écologique*⁴² ». Les particuliers ne partagent pas pour se désengager de la propriété mais pour la garder. Ainsi, le covoiturage amortit le coût de l'automobile et permet de ne pas y renoncer.

Dans une période de crise économique et écologique marquée par les questions du pouvoir d'achat et de l'empreinte écologique, les modes de consommation collaborative trouvent tout leur sens et laissent entrevoir une nouvelle conception de la voiture et de la mobilité. L'automobile, actif dormant la majeure partie de son temps, est un support adapté à cette tendance partageuse plébiscitée par la génération Y, qui n'a pas connu le mythe de la voiture

³⁹ Rifkin J. (2014), *La nouvelle société coût marginal zéro*, Les Liens qui Libèrent

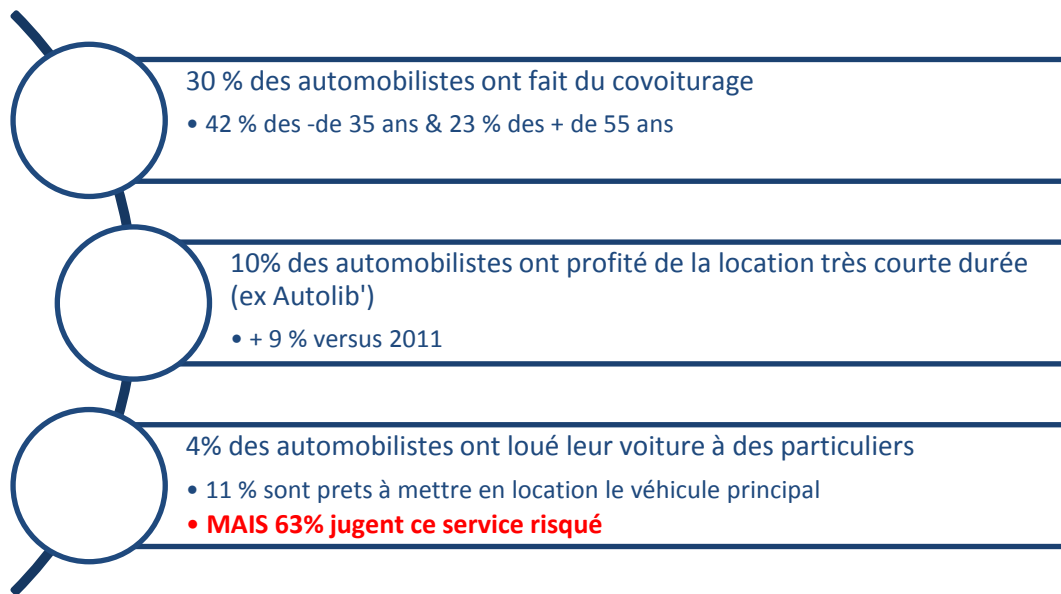
⁴⁰ Emission *La Grande Table* du 30/09/2014, France Culture

⁴¹ www.luckyloc.com ; la co-fondatrice du site, Claire Cano, diplômée de HEC en 2011, a eu l'idée du site lors d'un séjour d'étude en Nouvelle-Zélande

⁴² Le Monde, 27/07/2014, *Airbnb, BlaBlaCar, Drivy : partager, c'est gagner*

vecteur de statut social et de masculinité en vogue dans les années 80. Les clients, pris en tenaille entre leurs préoccupations écologiques et un durcissement des conditions économiques, doivent arbitrer et cela se traduit par une baisse visible de l'usage de l'automobile. En France en 2010, 76 % des Français se déplaçaient quotidiennement en voiture, contre 72 % en 2012. 11% déclarent qu'ils l'utiliseront le moins possible dans les six mois à venir, au profit du vélo (13 %) et des transports en commun (11%)⁴³.

Figure 4. Automobile, les usages émergents⁴⁴



Les achats de véhicules, les parts modales de déplacement et les kilométrages annuels sont les trois indicateurs de base de la consommation automobile. Ils sont en baisse régulière et constante depuis quelques années. Face à l'augmentation des prix du carburant, 45 % des automobilistes ont modifié leur comportement : la limitation des déplacements est la solution la plus prise (72 % pour la fréquence et 41% pour la distance parcourue), devant les choix de modes alternatifs (18 %) ou les économies d'usage comme le covoiturage ou la conduite douce (4%). Bien sûr, les baisses sont plus marquées dans les zones denses offrant de nombreuses solutions alternatives : à Paris, Lyon, Marseille et Strasbourg, la part modale de la voiture est passée sous les 30%.

⁴³ Corniou J.P et M. (2012), *1.2 milliard d'automobiles et 7.5 milliards d'humains sur terre, est-ce possible ?*, Lignes De Repères

⁴⁴ Etude consommation automobile, CCM Benchmark, 2013

Sur le plan des usages professionnels, l'avènement des TIC s'est traduit par un recours plus important aux visioconférences et au télétravail, qui concerne désormais 17 % des Français et presque la moitié des entreprises du CAC 40⁴⁵.

En résumé, les ingrédients à une crise majeure de l'industrie automobile dans les pays développés sont réunis. Les spécialistes de l'innovation connaissent bien ces moments particuliers où une industrie tout entière semble incapable de s'adapter aux besoins des consommateurs. L'autopartage et le covoiturage sont deux formes de consommations collaboratives qui, au-delà d'un phénomène de mode, proposent une solution alternative à la propriété et sont symptomatiques d'une disruption sur le marché.

i. L'autopartage

C'est un système dans lequel une société, une institution publique, une coopérative, une association, ou un groupe d'individus mettent à la disposition d'utilisateurs un ou plusieurs véhicules. L'utilisateur va financer uniquement le temps de son besoin. L'autopartage peut s'envisager soit sous forme de mutualisation de moyens, c'est-à-dire qu'un groupe d'utilisateurs s'associe pour acheter et partager un bien, soit comme un service de location de courte durée.

Face à cette tendance, on observe que les constructeurs ont été beaucoup plus proactifs que les concessionnaires. Considérant qu'ils ne pouvaient aller contre la tendance, ils ont développé leurs propres réponses.

Encadré 4. Les réponses des constructeurs à l'autopartage

Peugeot propose Mu, une offre de location courte durée multimodale (scooter, vélo, voiture ou utilitaire mais aussi accessoires comme GPS ou porte-vélo) assortie d'un bouquet de services (assurance complémentaire, service jockey). BMW et Daimler se sont associés respectivement avec Sixt et Europcar pour monter des plateformes d'autopartage (DriveNow et Car2Go). Renault mise sur l'autopartage en entreprise et s'associe avec Carbox pour aider les entreprises à maximiser les taux de rotation des véhicules et réduire les budgets location courte durée et taxis. Enfin Citroën, après avoir reproduit avec Multicity le concept Mu de Peugeot, pousse l'idée plus loin en s'associant au leader Ouicar pour proposer la location entre particuliers.

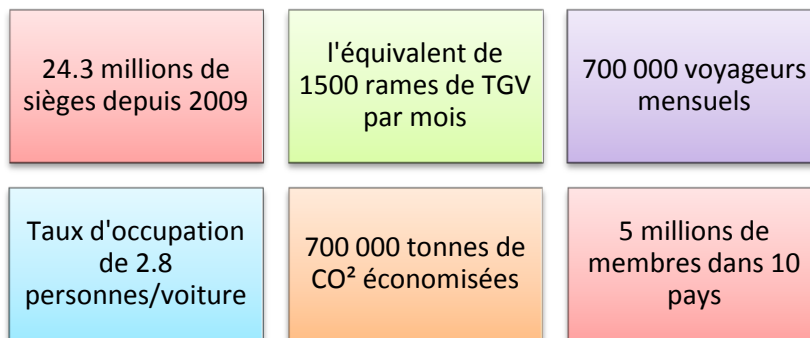
ii. Le covoiturage

Le covoiturage est l'utilisation conjointe, organisée et non rémunérée d'un véhicule. En France, la législation proscrit la possibilité pour le conducteur de réaliser des bénéfices, il doit

⁴⁵ Le Figaro, 15/04/2013, *Le télétravail gagne du terrain dans les entreprises*

simplement partager ses frais avec ses covoitureurs. Le concept est particulièrement développé en Amérique du Nord. Au Canada, le Réseau du Covoiturage (*The Carpooling Network*) fonctionne sur le système de la marque blanche, c'est-à-dire que le logiciel est intégré aux sites qui en font la demande (principalement des municipalités) et habillé à leurs couleurs, tout en fonctionnant sur la base de données de l'éditeur. Aux Etats-Unis, certaines voies sont réservées aux véhicules transportant plusieurs passagers (Voies pour véhicules à Occupations Multiples, ou HOV *high-occupancy vehicle*). En France, le leader BlaBlaCar.fr revendique une croissance à trois chiffres (+134% de sièges disponibles) depuis 2009 et 95% des annonces de covoiturage. En juillet 2014, le site levait 100 millions de dollars pour financer sa croissance internationale.

Figure 5. Quelques chiffres sur le leader BlaBlaCar⁴⁶



Après avoir racheté le site 123envoiture.com en 2013, la SNCF annonçait en septembre 2014 le lancement de sa propre plateforme de covoiturage, IDvroom., axé principalement sur les déplacements domicile-travail. L'entreprise a également investi en 2012 dans l'entreprise de location de voiture entre particuliers ouicar (ex-Zilok Auto) et le spécialiste de l'autopartage Move About, dans le cadre d'Ecomobilité Ventures, un fonds commun avec Total et Orange.

⁴⁶ Source : données fournies lors d'un entretien avec un responsable du site

Encadré 5. Le cas Uber

Uber est une entreprise de Véhicule de Tourisme avec Chauffeurs (VTC) originaire de San Francisco fonctionnant via une application mobile qui met en relation les usagers et les véhicules. La géolocalisation permet de visualiser les véhicules disponibles et de les réserver. Déjà en guerre avec les taxis, la société lance en février 2014 UberPop, un service analogue mais fonctionnant non plus avec des professionnels, mais avec des particuliers qui doivent simplement justifier d'un permis de conduire de plus de trois ans, d'une assurance et présenter un extrait de casier judiciaire vierge. Déjà bête noire des taxis, la jeune start-up californienne permet ainsi à tout un chacun de devenir un simili taxi. Saisie, la DGCCRF devrait s'assurer de la conformité de cette innovation car « le transport de passagers, sous couvert de covoiturage, réalisé dans un but lucratif est illégal car il constitue une activité de transport public non autorisée » souligne le Ministère des Transports.

On peut penser que ces solutions alternatives sont promises à un bel avenir compte tenu des évolutions réglementaires dans beaucoup de grandes agglomérations. Une étude du cabinet AlixPartner parue en février 2014 sur les modes de consommation automobile des dix métropoles américaines où le marché de l'autopartage (traditionnel ou entre particuliers) est le plus développé⁴⁷ montre que cette tendance est moins marginale qu'on ne pourrait le penser. Selon cette étude, chaque voiture partagée se substitue à la vente de 32 automobiles, soit le double des chiffres jusqu'alors avancés. L'étude estime que 500 000 ventes de véhicules ont été perdues, et que ce chiffre pourrait atteindre 1.2 million en 2020. Utopie il y a encore quelques années, la baisse du nombre de voitures devient aujourd'hui possible grâce à l'arrivée combinée de la technologie et de nouveaux modes de consommation collaboratifs.

4. Nouveaux entrants

a) Dans la production

Les investissements nécessaires (technologiques, commerciaux, de production) constituent une barrière à l'entrée dissuasive. Cependant, les constructeurs des pays émergents constituent indubitablement une menace pour les acteurs historiques.

La Chine, forte de ses capacités tant en matière de fabrication que de conception de produits, investit massivement le domaine de l'électrique. C'est une façon de contourner certaines barrières à l'entrée, comme l'effet d'expérience dans le secteur ou le phénomène de réputation. L'Inde fait aussi figure de concurrent sérieux car le pays maîtrise l'accès à une

⁴⁷ Austin, Boston, Chicago, Miami, New York, Portland, San Diego, San Francisco-Oakland, Seattle et Washington

population qualifiée, apte à conduire des projets industriels d'envergure, et parallèlement, à une main d'œuvre bon marché et abondante pour faire tourner les usines. Le marché domestique peut à lui seul absorber une grande partie de la demande sur les modèles low cost. Mais les acteurs nationaux, Tata en tête, ne cachent pas leurs ambitions. Les achats de Land-Rover et de Jaguar donnent une dimension plus internationale et plus prestigieuse au groupe indien. Reste le problème du réseau de distribution, sur lequel s'appuie l'ensemble des constructeurs. Et Internet pourrait justement être un canal nouveau pour un produit qui l'est tout autant, notamment par le concept de location associé à l'électrique.

La notion de nouvel entrant peut aussi se considérer à l'aune des groupes stratégiques que nous avons définis en amont. Face à des ventes qui plafonnent, certains acteurs tentent des incursions dans des segments de marché où ils étaient jusqu'alors absents, prenant alors des parts de marché au détriment des acteurs historiquement en place. Cela peut se faire en adoptant deux types de démarche, qui ne sont pas mutuellement exclusives, comme le montre l'exemple de Volkswagen :

- Soit en intégrant des marques historiquement positionnées sur le groupe stratégique convoité ; exemple de Volkswagen (généraliste) qui rachète Bentley (luxe) ou Lamborghini (performances). Tata (low cost) qui rachète Land-Rover ou Jaguar (haut de gamme) ;
- Soit en lançant un modèle qui sort du groupe habituel pour aller se positionner sur un autre groupe. C'est le cas de Volkswagen, qui lance le 4x4 Touareg pour aller à la rencontre du groupe premium et concurrencer des acteurs bien établis et légitimes comme Range-Rover.

Pour les distributeurs, cela se traduit par une opportunité pour ceux qui représentent les marques en évolution ; les concessionnaires Volkswagen ont réalisé de belles performances grâce au 4x4 Touareg, produit attirant qui se vend avec peu de remise. Lorsque Ford a racheté Land Rover en 2000, les concessionnaires de la marque américaine ont pu préempter Land Rover ; la marque a résilié tous les contrats et certains concessionnaires ont été exclus du réseau au profit des concessionnaires Ford de leur ville. Mais ces regroupements de marques ont parfois pour effet de brouiller l'image de chacune des marques dans l'esprit des clients : Ford avait des participations chez Mazda (24,5% du capital en 1979, 33,4% en 1996, 11% en 2008), Jaguar (1990-2008) et Land Rover (2000-2008) et certains concessionnaires de la marque américaine ont voulu mutualiser les espaces de vente, brouillant ainsi l'image des

quatre constructeurs, qui étaient clairement sur des groupes stratégiques distincts, avec des cibles de clientèle bien différentes.

Enfin, le recours à des énergies alternatives comme l'électricité pourrait favoriser l'arrivée de nouveaux entrants issus de secteurs complètement étrangers à l'automobile. La « voiture verte » mobilise un tiers des 70 milliards de budget R&D du secteur. Le prix d'achat prohibitif, le coût élevé des batteries, l'autonomie limitée et le long temps de rechargement sont indubitablement des freins à l'essor du parc du véhicule électrique, qui devrait à court terme s'adresser principalement aux flottes d'entreprises et aux administrations. Moins contraignant et plus facile à rentabiliser, l'hybride (moteur thermique et électrique) devrait connaître des ventes plus importantes. Le ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable, et de la Mer fournit des chiffres timides sur les estimations de ventes à 2020 et 2030.

Tableau 2. Prévisions de vente de véhicules à énergie douce

année ⁴⁸	2020	2030
Véhicules électriques à batterie	1 à 2 %	11 à 30 %
Véhicules hybrides rechargeables	2 %	5 à 20 %

Les acteurs du marché des batteries ont leur place dans ce nouveau schéma. Le groupe Bolloré défend le projet Bluecar depuis 1993. Le projet a demandé 1.8 milliard d'euros d'investissement et c'est seulement en février 2013 que la commercialisation de la Bluecar est devenue effective, même si le véhicule circule dans le cadre du projet Autolib' depuis 2011. Pourtant, sans subventions des états et harmonisation des normes, le marché de masse pour le véhicule électrique aura du mal à percer.

b) Dans la distribution

L'arrivée de nouveaux entrants dans la distribution est largement limitée à la fois par le ticket d'entrée conséquent et par le système de distribution sélective quantitative et qualitative majoritairement choisi par les constructeurs. A l'exception de Porsche et de Suzuki, les constructeurs ont opté pour le système sélectif qui leur permet de configurer leur réseau, à la différence du système exclusif, qui ne leur permet pas d'interdire la vente de véhicules neufs à des revendeurs professionnels étrangers aux réseaux de distribution (suppression de la clause

⁴⁸ Source : Ministère du Développement durable

d'étanchéité). Ce point sur la législation sera abordé en détail au chapitre 2 sur le contexte législatif. La tendance aujourd'hui est à la concentration, avec de gros groupes qui rachètent progressivement les quelques points de vente encore isolés. Nous verrons que c'est aussi la stratégie des constructeurs de favoriser l'émergence de quelques grands groupes, lesquels tablent sur la croissance externe pour gagner en synergies.

i. La grande distribution

Le principal nouvel entrant qui était attendu était la grande distribution, crainte à la fois des constructeurs et des concessionnaires en raison de sa grande maîtrise des logiques de la domination par les coûts et des techniques de négociation. Après une première expérience de Casino en 1999 avec des véhicules Daewoo (308 véhicules concernés), Auchan relançait la polémique en 2010 en lançant le site [www. auto.auchan.fr](http://www.auto.auchan.fr) en s'appuyant sur Auto-IES.com, un leader de la vente de véhicules sur Internet. Mais les faibles marges du secteur et les taux de rotation des stocks bien éloignés des standards de la grande distribution ont contraint les grandes enseignes à renoncer à ce secteur, à la grande satisfaction des acteurs historiques.

ii. La vente sur Internet

Le canal qui a connu une rapide montée en puissance et a impulsé la pression déflationniste sur les prix dans le VN et, dans une moindre mesure, dans les pièces, est sans conteste le canal Internet. Si la partie VO a été rapidement et bien intégrée par les concessionnaires qui ont vu là une opportunité pour élargir leur zone de chalandise, ils sont en revanche très peu nombreux à s'être aventurés sur la vente de VN on line. En 2013, en moyenne 20 % des ventes VO se concrétisaient suite à un contact Internet. Dans le VN, la menace vient d'une part des constructeurs qui testent de nouvelles formules de distribution en direct et d'autre part les spécialistes de la vente automobile sur Internet, qu'ils soient issus ou non de la distribution physique. Parmi cette dernière catégorie, on retrouve deux modèles d'affaire :

- Modèle de commissionnement (exemple Club-Auto): l'opérateur fait l'intermédiaire entre le concessionnaire et le client et perçoit une commission. Le client signe un bon de commande avec le concessionnaire, qui sera chargé parfois de la livraison. C'est le modèle classique des mandataires tel qu'il existait avant l'arrivée du web ;
- Modèle transactionnel (exemple Aramis) : l'opérateur achète des VN qu'il revend ensuite aux clients. Il se rémunère par une marge commerciale.

Certains opérateurs ont des fonctionnements hybrides, selon que le véhicule soit en stock chez eux ou en commande usine (la transaction se fait alors entre le client et le mandataire) ou en

stock chez le concessionnaire (la transaction se fait entre le client et le concessionnaire). Le modèle transactionnel s'éloigne du modèle traditionnel du mandataire dans la mesure où l'opérateur doit supporter le coût du stock et une structure plus lourde qu'un simple intermédiaire. De plus en plus d'acteurs proposent aussi la reprise de l'ancien véhicule (qui concerne environ la moitié des ventes VN), certains sites proposant même depuis peu le rachat des VO sans obligation d'achat de véhicule en contrepartie.

Activateurs de concurrence, les négociants et mandataires ainsi que les opérateurs d'Internet ont été considérés avec bienveillance par la Commission européenne, qui a vu en eux un instrument pour pousser à l'harmonisation des tarifs des voitures neuves au sein de l'Union.

iii. Quid des acteurs traditionnels ?

Pour le VN, force est de constater que, selon les concessionnaires que nous avons interrogés, les constructeurs sont extrêmement réticents à voir s'afficher leurs produits sur la Toile.

5. Pouvoirs publics

Le rôle des pouvoirs publics sur le marché automobile est crucial et l'est de plus en plus, notamment par le renforcement des réglementations environnementales. Le chapitre 2 reviendra sur le poids des législateurs sur les stratégies des acteurs.

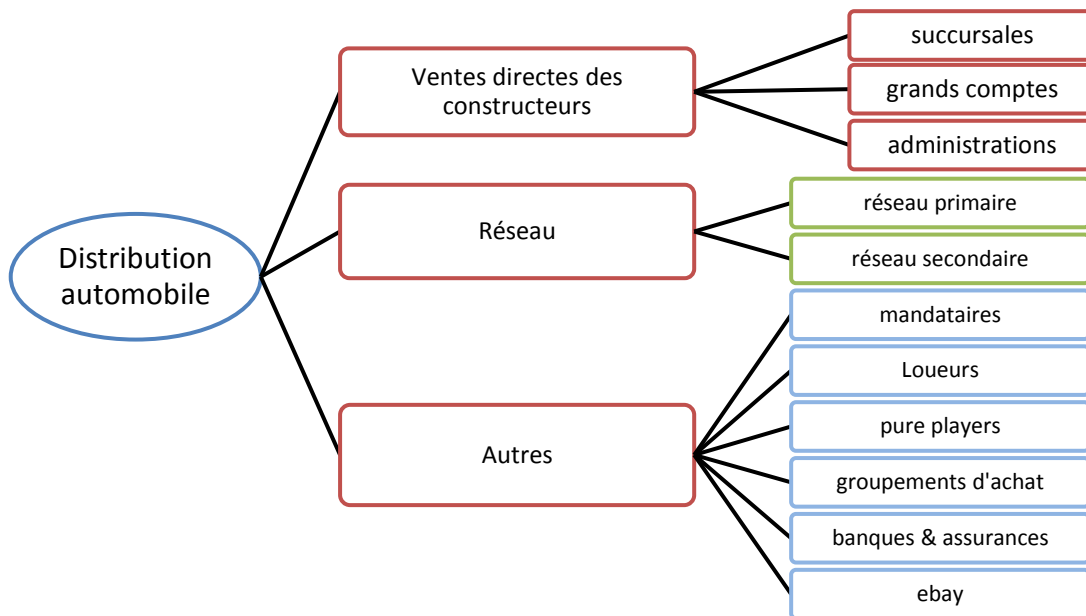
Mais les mécanismes européens sont parfois contrariés par les impératifs nationaux. En octobre 2013, Angela Merkel opposait un non catégorique aux velléités de Bruxelles d'abaisser le seuil des émissions de CO² à 95g/km pour les voitures construites à l'horizon 2020. Ce même mois, la presse révélait que l'Union chrétienne-démocrate (CDU), le parti de la Chancellerie, avait bénéficié, quelques jours avant le vote de la directive par le Parlement Européen, d'un don de 690 000 € de la part de la famille Quandt, propriétaire à 46.7 % de BMW. Le secteur automobile en Allemagne emploie directement 740 000 salariés pour un CA de 280 milliards d'euros et les berlines allemandes, qu'elles soient de Munich (BMW), de Stuttgart (Mercedes) ou d'Ingolstadt (Audi) sont réputées pour leurs grosses cylindrées potentiellement pénalisées par ces nouvelles directives.

6. Pouvoir des acheteurs/distributeurs

a) Les distributeurs

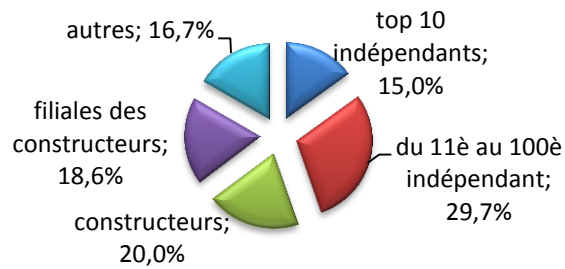
La distribution automobile est assurée pour partie par les constructeurs eux-mêmes (filiales ou cellules internes) et pour partie par un réseau de revendeurs que l'on peut scinder en deux groupes distincts. On précisera que le règlement européen interdit la revente de VN hors réseau. Les mandataires et les pure players ne s'approvisionnent donc théoriquement pas directement auprès des constructeurs. Nous verrons qu'il existe cependant quelques entorses à cette règle.

Figure 6. Les acteurs de la distribution automobile en France



Les constructeurs vendent directement via leurs succursales, c'est-à-dire les points de vente en propre ou par des cellules dédiées aux administrations et aux grands comptes (grandes entreprises). Les acteurs de la rubrique « autres » sont en réalité des intermédiaires supplémentaires entre le constructeur et le client final puisqu'ils s'approvisionnent chez des concessionnaires ou dans des filiales étrangères des constructeurs. Enfin, le réseau se scinde en deux groupes : 1/ les concessionnaires, c'est-à-dire le réseau primaire, qui concluent des contrats de concession avec le constructeur 2/ les agents, c'est-à-dire le réseau secondaire, qui bénéficient de contrats de réparateurs agréés. Nous reviendrons sur ces subtilités contractuelles dans le chapitre juridique.

Graphe 2. Structure de la distribution automobile en France⁴⁹



La distribution est donc relativement concentrée puisque les constructeurs écoulent presque 40% de leur production tandis que les cent premiers groupes de distribution assurent 45% des ventes. En 2011, on comptait 353 filiales, dont 47% pour le groupe PSA et 15 % pour Renault, soit des Français qui représentent 62% des filiales en France. Certains constructeurs comme Opel ou Ford ont fait le choix de développer leurs ventes en s'appuyant uniquement sur un réseau de concessionnaires.

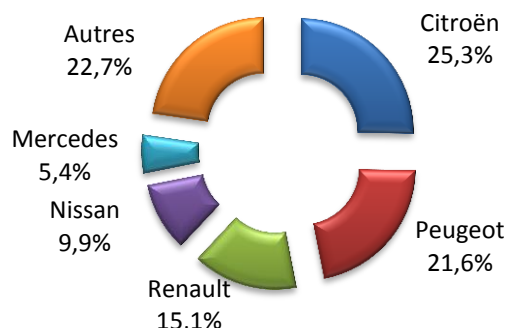
Encadré 6. Circonscription du champ de notre travail de recherche

Notre cadre d'étude se limite aux concessionnaires et nous avons choisi d'exclure de notre champ d'analyse les agents du réseau secondaire. En effet, les relations qu'ils entretiennent avec les constructeurs sont beaucoup plus étiolées que celles des concessionnaires. Ils assurent des prestations de services, mais sont obligés de passer par leur concessionnaire local pour les ventes de VN. On observe d'ailleurs que les concessionnaires répercutent sur leurs agents une partie des contraintes qu'eux-mêmes subissent des constructeurs. Les agents sont en effet animés par des objectifs de ventes (en VN et en pièces) et sont fortement incités à acheter un exemplaire de chaque nouveau modèle. Les structures commerciales des agents sont souvent petites⁵⁰, encore essentiellement familiales et on n'observe pas de mouvement de concentration comme chez les concessionnaires.

⁴⁹ Source Journal de l'Automobile, données 2011

⁵⁰ Il y a cependant quelques grosses agences dans les villes importantes qui réalisent des volumes de vente équivalents à des concessions de petites villes.

Graph 3. Répartition des filiales de distribution des constructeurs⁵¹



Autres : VW, Fiat,

BMW, Alfa Romeo, Seat, Lancia, Audi, Skoda, Mini, Jeep, Smart, Porsche, Abart

Les modifications réglementaires (contenues dans le règlement d'exemption que nous aborderons chapitre 2) ont influencé le comportement des opérateurs, entraînant un mouvement de balancier entre intégration et externalisation de la fonction de distribution. Début des années 2000 les constructeurs, craignant en effet un pouvoir accru de leurs distributeurs et un risque d'augmentation des coûts de transaction entraînés par la redistribution des cartes lors du REC⁵² de 2002 ont intégré partiellement leur réseau. Ce fut visible par exemple dans les grandes villes, où les succursales se sont progressivement substituées aux indépendants. Ces grandes villes subissent de surcroît une forte pression inflationniste des prix sur le foncier qui a dissuadé les entreprises indépendantes d'y exercer une activité de concessionnaire. Mais le gisement de clientèle potentiel de ces villes rend incontournable la présence des marques. En outre, les standards de marque sont plus difficiles à remplir en zone urbaine. C'est dans ce sens que certains constructeurs ont défini trois zones (urbaine, semi-urbaine, rurale) auxquelles correspondent des critères spécifiques. Les constructeurs ont également mis sur pied un dispositif d'aides spécifiques pour le commerce en zone urbaine, tout en restant vigilant sur les conditions d'application afin de ne pas tomber sous le coup de la discrimination, sanctionnable par le REC.

⁵¹ Source Journal de l'Automobile, données 2011

⁵² REC : Règlement d'Exemption par Catégorie, REC dans la suite de la rédaction

Encadré 7. Affaire auto Ritz, ancien concessionnaire Citroën contre Automobiles Citroën.

Début 2002, Automobiles Citroën fait au concessionnaire Auto Ritz SA (Paris) une offre de rachat que ce dernier juge trop faible compte tenu de l'historique des ventes et refuse. Six mois après, le constructeur ouvre un point de vente en propre à 400m de la concession. Cette dernière devient rapidement déficitaire car elle ne peut contrer les offres agressives de la succursale et cesse son activité en juin 2006. Citroën reprend les activités de Auto Ritz, mais pas les 50 salariés et est condamnée en septembre 2010 pour violation de ses obligations sociales. Auto Ritz attaque le constructeur pour ne pas avoir touché de dédommagement au titre du transfert de son fonds de commerce développé depuis 33 ans. Me Bertin, qui défend le concessionnaire, s'appuie sur des documents comptables qu'il a pu se procurer pour prouver comment Automobiles Citroën a organisé la mise à mort commerciale du concessionnaire. Il révèle qu'une aide moyenne annuelle de plus de 61,2 millions d'euros a été déployée sur le réseau des filiales entre 2000 et 2008. Il révèle aussi que les pertes du point de vente concurrent de son client étaient budgétées (entre 2 000 à 2 500€ par VN vendues) et ne pouvaient que viser à faire disparaître le site d'Auto Ritz. « *Ces renflouements sont illégaux car ils visent par une exploitation déficitaire chronique à établir un déséquilibre dans la concurrence*⁵³ » plaidera Me Bertin. En 2013, l'affaire n'était toujours pas réglée.

Cette tendance à l'intégration avant 2002 était donc l'expression de la volonté des marques d'assurer une représentativité sur ces zones à forts volumes de vente, la volonté de mieux contrôler le réseau ou encore la nécessité de reprendre des points de vente en cas de difficultés financières ou de succession des concessionnaires. Une autre hypothèse porte sur des contraintes réglementaires qui pèseraient de plus en plus lourdement sur la relation sans contrepartie visible. Mais depuis, un mouvement inverse s'est opéré, les constructeurs cherchant à se défaire des points de vente en propre notamment pour des questions de rentabilité des structures. Le réseau s'est lui aussi reconfiguré à la faveur des groupes, qui concentrent de plus en plus de concessions.

i. Structure des réseaux

Tous réseaux confondus, on observe une baisse à la fois du nombre d'établissements et des effectifs salariés.

⁵³ auto-infos.fr/ article de Eloïse Le Goff Bernis du 09/11/2011

Tableau 3. Evolution des effectifs et du nombre d'établissements⁵⁴

	établissements	variation	effectifs	variation
2003	20 019		208 491	
2010	15 902	-20.6 %	174 148	-16.5 %

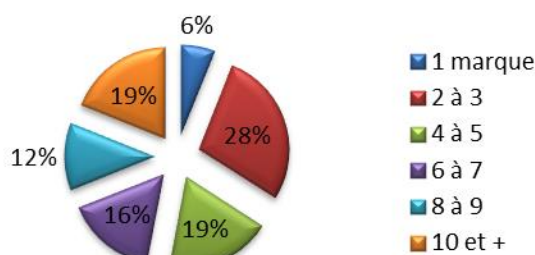
Ces baisses sont surtout imputables à l'affaiblissement du réseau secondaire (agents). Les conditions de travail difficiles, la concurrence des chaînes, la plus grande proximité des concessionnaires avec leurs clients finaux, ainsi que les investissements nécessaires pour les mises aux normes (signalétiques, outillage) ont découragé les repreneurs éventuels de garages dont les patrons arrivaient à l'âge de la retraite. Il est d'ailleurs utile de mentionner que, dès 2000 face à l'érosion progressive du réseau secondaire, certains concessionnaires s'inquiétaient des effets que cela aurait sur les ventes compte tenu du nombre important à l'époque de contacts obtenus par les agents. L'érosion s'est inexorablement poursuivie, mais les clients ont rapidement retrouvé le chemin des concessions. De même, lors de l'avènement d'Internet et de l'arrivée des nouveaux concurrents online, certains concessionnaires ont pris peur et ont prédit les pires scénarios. D'autres se sont montrés plus optimistes, persuadés que la vente purement online, sans contact physique était une chimère et que les clients auraient toujours besoin d'une concession pour répondre au besoin de toucher, de sentir, d'entendre et d'essayer une voiture. Ce travail de thèse se propose de montrer notamment que les problèmes que rencontre actuellement la profession ne sont pas dus à ce nouveau canal, mais à une baisse globale de la demande et à des structures de marges qui ne sont plus viables. L'arrivée d'Internet a certes modifié les comportements d'achat, contribué à une diffusion massive de l'information et favorisé la comparaison des tarifs, tirant ainsi les remises à la hausse, mais l'impact sur la fréquentation des showrooms a été finalement assez marginal.

Depuis 2006, le réseau primaire est relativement stable dans son ensemble, mais les marques Renault et Fiat ont étendu leur maillage en augmentant leur nombre de points de vente (respectivement +8.6% et +6.4%).

⁵⁴ Source : Xerfi *La distribution automobile en 2012*, étude sectorielle

Tableau 4. Réseau de vente primaire – nombre de concessions par marque et nombre de marques représentées⁵⁵

	2006	2011	croissance 06/11
Renault	743	807	8,6%
Citroën	457	435	-4,8%
Peugeot	448	430	-4,0%
Volkswagen	374	373	-0,3%
Ford	335	312	-6,9%
Opel	296	280	-5,4%
Fiat	220	234	6,4%
Autres	3 677	3 638	-1,1%
Total	6 550	6 509	-0,6%



Le poids des groupes s'est accru sur ces dernières années puisqu'en 2011, les cent premiers groupes concentraient 45% des immatriculations, contre 31% en 2002⁵⁶, faisant augmenter leur CA de 68% sur la même période.

Tableau 5. Principaux groupes de distribution en France⁵⁷

	PGA Motors	Bernard	Geudet	Schuller	SIPA
CA en 2012 (M€)	3 313	880	872	687	475
nombre de sites	210	55	90	62	39
VN	97 200	30 500	25 000	20 747	10 158
VO	91 100	21 600	20 000	17 698	19 400
effectifs	7 065	2 182	2 500	1 323	759

Corollaire de cette concentration, les groupes sont de plus en plus multimarques puisque, si en 2004 près de la moitié des groupes indépendants ne représentait qu'une ou deux marques, en 2011, ils n'étaient plus que 16% dans ce cas, et la moitié d'entre eux représentait six marques ou davantage⁵⁸.

ii. Structure de revenus des concessions

Le métier de concessionnaire consiste à vendre des véhicules neufs fabriqués par le constructeur et à en assurer le service après-vente. Pour remplir cette mission, le

⁵⁵ Source : Xerfi, *La distribution automobile en 2012*, étude sectorielle

⁵⁶ Source : Xerfi, *La distribution automobile en 2012*, étude sectorielle

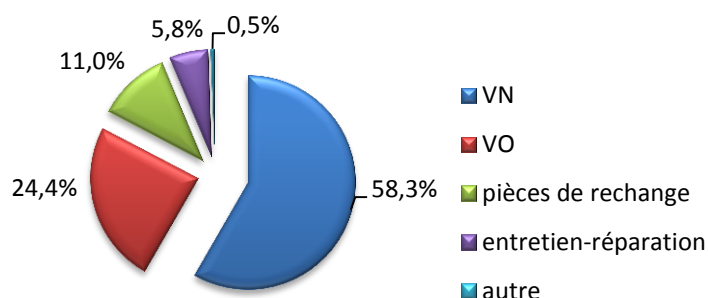
⁵⁷ Source : Journal de l'Automobile, données 2013

⁵⁸ Source : Journal de l'Automobile, données 2011

concessionnaire assure trois activités complémentaires et satellites : reprendre des véhicules d'occasion et les revendre, gérer un atelier de réparation et vendre des pièces de rechange.

Le CA des entreprises de distribution VN et VUL a augmenté de 26.3% entre 2002 et 2011.

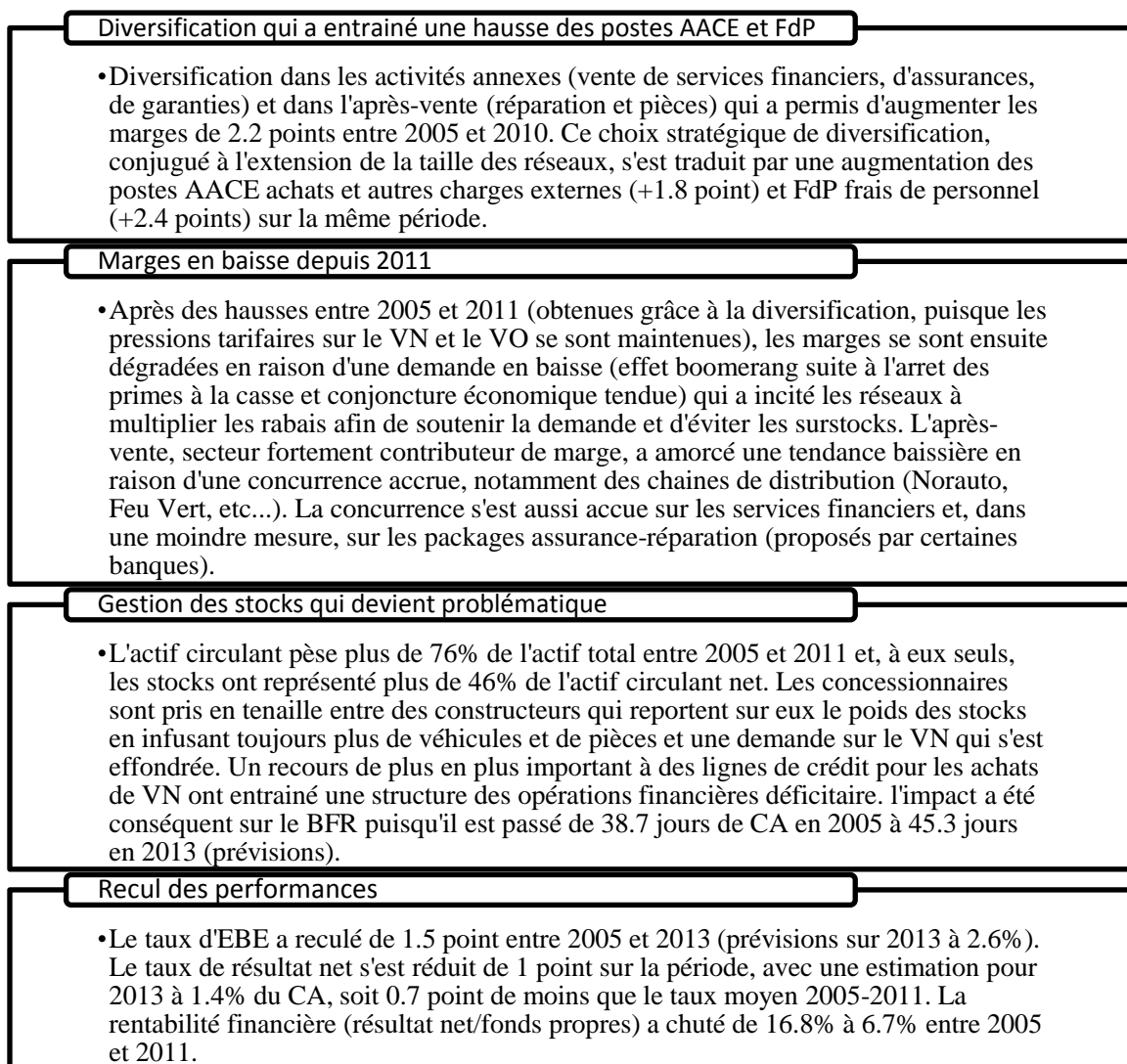
Graph 4. Structure de CA d'une concession⁵⁹



Le cabinet Xerfi a publié en décembre 2012 une étude sectorielle sur la distribution automobile. Il nous semble intéressant de mentionner les principales conclusions sur l'analyse des performances financières des concessionnaires. Cependant, il convient de rappeler le risque possible d'habillage comptable à des fins politiques. En outre, le panel exclut les sociétés qui ont été liquidées au cours de la période (entre 2005 et 2011), ce qui remonte artificiellement les chiffres annoncés. Enfin, les chiffres donnés pour 2012 sont des estimations et ceux de 2013 sont des prévisions.

⁵⁹ Source : Journal de l'Automobile, données 2011

Figure 7. Eléments clé de l'étude Xerfi 2012 – étude des performances financières des entreprises du secteur⁶⁰



Il convient toutefois de relativiser les données chiffrées de l'étude, notamment sur la rentabilité des structures. D'une part il y a une variance importante d'une marque à l'autre : les réseaux premium sont, très logiquement, ceux qui ont le mieux tiré leur épingle du jeu, notamment Audi avec une rentabilité estimée à environ 2%. En revanche, le réseau Renault était lui à 0, avec des pronostics sur une rentabilité négative pour 2013 mais qui devrait repartir à la hausse pour 2014 grâce à un plan produit très attendu. D'autre part, les chiffres

⁶⁰ Méthode d'échantillonnage : « Les entreprises retenues dans l'analyse sont celles ayant déposé leurs comptes sur l'ensemble de la période étudiée. La méthode exclue par construction les entités disparues ainsi que celles récemment créées. » La méthode Xerfi « permet de définir des noyaux d'entreprises ayant des caractéristiques similaires et d'écarter les sociétés présentant des résultats atypiques (résultats exceptionnels excessifs, comportement de filiale avec des transferts de trésorerie, etc...). [...] Les opérateurs retenus sont généralement des PME car les grandes entreprises ont pour la plupart des comportements hors normes qui les excluent naturellement des filtres de sélection ». Source : Xerfi, *La distribution automobile en 2012*, étude sectorielle

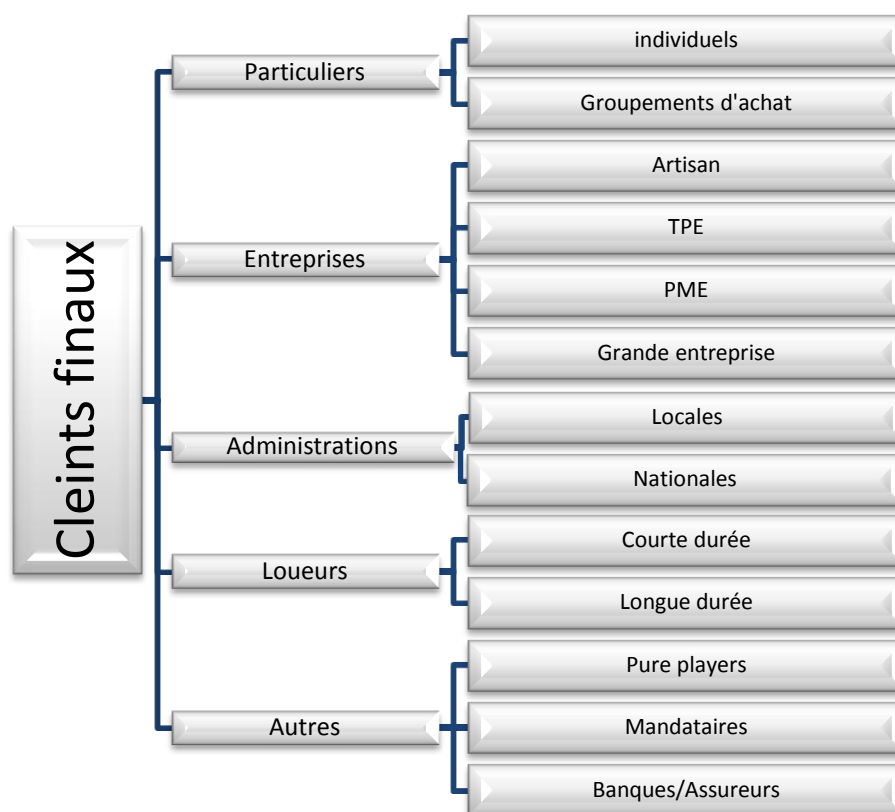
que l'on peut trouver dans la presse professionnelle sont souvent communiqués par les constructeurs, qui les fournissent avec plusieurs mois de décalage. Selon certains de nos interlocuteurs, le crédit à leur apporter est faible car les méthodes de calcul diffèrent et sont plutôt obscures, notamment sur l'intégration des marges arrières, ce qui rend les états financiers illisibles.

Nonobstant ces remarques, il reste que le VN est le cœur du métier du concessionnaire et pèse en moyenne 58.3% du CA⁶¹. Selon les réseaux, il représente une part plus ou moins importante dans le CA (68% chez Nissan – 45.5% chez Mercedes/Smart) et dans la rentabilité (68% chez Nissan ou Audi – 30% chez Renault ou Mercedes/Smart)⁶².

b) Les clients finaux

Les concessionnaires distribuent leurs produits à un éventail assez large de clients qui présentent des comportements d'achats variés.

Figure 8. La variété des clients d'une concession



⁶¹ Voir annexe 1 structure de rémunération des réseaux

⁶² Source Résoscopie, Auto-Infos.fr, décembre 2012

On distingue donc les clients particuliers et les marchés flottes. Cependant, les chiffres sur la structure du marché sont assez difficiles à obtenir.

i. Les clients particuliers

La hausse générale des dépenses contraintes (logement, transport) et les tensions sur le pouvoir d'achat qui s'exacerbent réduisent la marge de manœuvre des ménages qui se retrouvent contraints de faire des arbitrages. L'augmentation du poids du logement et des dépenses concurrentes comme la téléphonie mobile obligent les clients à repenser la structure de leurs coefficients budgétaires. Il n'est plus rare qu'une famille de quatre personnes possède autant de téléphones portables pour un budget mensuel de 200€, soit une mensualité de crédit automobile⁶³. Les coûts d'utilisation conditionnent la consommation automobile et leur augmentation continue entraîne un transfert des dépenses d'acquisition vers les dépenses d'utilisation, donc bien souvent un arbitrage des ménages au détriment des véhicules neufs. Cela explique en partie la défection de la clientèle de véhicules neufs, qui se tourne vers le marché de l'occasion. La flambée du cours du pétrole est aussi une explication à l'érosion des ventes ; on note une baisse de la consommation de carburant quasi simultanée avec la hausse du prix à la pompe. Les clients ajustent leur comportement d'achat en temps réel en utilisant tout un éventail de mesures pour baisser leur consommation et les kilomètres parcourus⁶⁴ :

- Recours aux transports en commun,
- Baisse de la vitesse,
- Recours à des modes alternatifs comme l'autopartage ou le co-voiturage
- ...

⁶³ Bernard Jullien, économiste et directeur du GERPISA (Réseau International de l'automobile réunissant chercheurs et professionnel du secteur) lors d'un atelier du CCFA du 6/11/2012, mentionnait que le coefficient budgétaire correspondant aux dépenses de télécoms des ménages est devenu, en 2007, supérieur au coefficient affecté à l'achat de voitures neuves.

⁶⁴ Détails vus au point 3 sur les produits de substitution

Encadré 8. L'engouement pour la consommation collaborative - covoiturage et autopartage

Consommer mieux en partageant les ressources et en réduisant les dépenses. A la fois pratique écologique, économique et sociale, le covoiturage connaît un essor considérable sur ces dernières années. Leader en France, le site blablacar.fr revendique 3 millions d'utilisateurs et une croissance annuelle depuis 2009 de 100%. Le site compte presque un million d'utilisateurs mensuels en juillet 2011, soit 2000 rames de TGV. Les trajets totalisent 1.8 milliards de km, soit 44 fois le tour de la Terre et l'économie de 500.000 tonnes de CO². Egalement tourné vers les entreprises, le site réalise 70% de son CA en développant des plates-formes pour les entreprises et les collectivités⁶⁵. Le groupe SNCF a d'ailleurs fait l'acquisition de Green Cove, un autre site de covoiturage.

ii. Les clients professionnels

Ce segment est très hétérogène, avec des clients dont les comportements d'achat sont à rapprocher des particuliers (exemple professions libérales ou artisans) qui achètent un véhicule tous les trois ou quatre ans et d'autres clients qui en achètent plusieurs dizaines chaque année. Certains traitent avec les concessionnaires tandis que d'autres passent directement par les constructeurs. Leurs exigences en matière de services les distinguent néanmoins des clients particuliers dans la mesure où le véhicule est vu comme un investissement et un outil de travail. Côté constructeurs, les standards de marque imposent parfois aux concessionnaires de dédier une équipe (vendeurs, réception atelier) à ces clients professionnels. Certains concessionnaires ont d'ailleurs pris la mesure de l'importance de la dimension servicielle et proposent un bouquet de services :

- jockey qui va chercher les véhicules à entretenir puis les ramène à l'entreprise,
- comptoir après-vente dédié pour éviter l'attente,
- espace attente avec wifi, etc...

Les concessionnaires disposent de protocoles particuliers dans le cadre des ventes à professionnels. Les constructeurs mettent en place des programmes dédiés avec des normes spécifiques qui viennent se rajouter aux standards de marque (exemple chez Peugeot, obligation d'avoir en exposition l'intégralité de la gamme VU et un(des) véhicule(s) carrossé(s) assorties de conditions financières préférentielles selon la taille du parc du prospect. Les financières de marques développent aussi des produits spécifiques (LOA, LLD, crédit-bail, etc...). Ces cibles sont importantes pour les concessionnaires car, si le gain sur le

⁶⁵ Source : site www.blablacar.fr

VN est faible, voire nul, en revanche la vente est souvent accompagnée d'un financement et d'un contrat d'entretien. Les particuliers sont beaucoup plus opportunistes et les ventes relèvent souvent du one shot. En revanche, la dimension relationnelle entre l'acheteur professionnel et le vendeur est plus prégnante et le courant d'affaire est plus régulier. Les ventes à professionnels portent sur des produits parfois complexes (véhicules carrossés), sur des parcs entiers et avec des montages financiers plus élaborés.

On retrouve aussi dans ce segment les administrations : certaines (police, gendarmerie) traitent en direct avec les constructeurs tandis que d'autres (collectivités territoriales) font affaire avec les concessionnaires, qui peuvent demander des aides ponctuelles à leurs constructeurs. Ces ventes ne sont pas rentables pour les concessionnaires. Au mieux, elles permettent de faire avancer l'objectif et d'assurer du flux à l'après-vente.

Enfin, les concessionnaires sont parfois amenés à vendre des VN à des mandataires/négociants. La pratique est prohibée et la plupart des contrats mentionne que c'est un motif de résiliation. Pourtant, par les volumes sans cesse croissants que les constructeurs exigent de leurs réseaux, ils encouragent indirectement cette pratique. Nous reviendrons sur ce problème du marché gris. Car le système est schizophrène, avec des constructeurs qui condamnent la pratique en public mais y participent en privé, et des concessionnaires qui s'en plaignent mais qui l'alimentent. Si certains constructeurs (Toyota, premium allemands, Citroën) proscrivent de manière plus ou moins véhémente ce type d'intermédiaires, d'autres comme Renault sont connus pour y avoir recours de façon plus systématique. Les tensions sur la demande ont conduit les constructeurs à être regardants sur les pratiques de leur réseau et certains concessionnaires se sont résolus à collaborer avec ce canal soit en écoulant leurs surstocks, soit en achetant des VO récents bien placés en prix.

B. Analyse conjoncturelle – Éléments macro-économiques

1. La production⁶⁶

La crise économique et financière de 2008 a sonné le glas d'une croissance régulière du PIB mondial. Ce recul n'a pas été uniforme et, tandis que la zone OCDE accusait un repli de 3 %,

⁶⁶ Source des chiffres : analyses & statistiques, CCFA décembre 2013 et décembre 2012

les pays émergents faisaient un bond de 3 %, tirés par la Chine et l'Inde tandis que la zone Europe de l'Est et l'Amérique du Sud se tassaient. La Chine, dopée par sa population de 1,3 milliard d'habitants, soit 1/5 de la population mondiale, a pris en 2010 la place de 1er marché mondial, et va le rester durablement. Depuis mi-2009, l'économie mondiale a retrouvé une évolution ascendante et l'industrie automobile a atteint en 2012 un niveau de production record avec 84 millions de véhicules. La répartition de la production bouge également puisqu'en 2011, 47 % des véhicules sortaient des usines de pays émergents. Mais les résultats sont très contrastés d'une zone à l'autre. Si les économies de l'Europe occidentale peinent à se redresser et que les Etats-Unis et le Japon sortent doucement d'une crise profonde, les économies émergentes, et en premier lieu les BRIC, arrivent à des volumes de production encore jamais atteints et tirent l'industrie vers le haut tant en termes de production que de marché. L'Union Européenne ne pèse plus que 19% de la demande mondiale, contre 25 % cinq ans auparavant. Le contraste est saisissant entre l'Europe et les Etats-Unis : les ventes en Europe se sont effondrées de 14 % entre 2011 et 2012, tandis qu'elles augmentaient de 13.4 % aux Etats-Unis pour atteindre 14.5 millions de véhicules, soutenues par la lente reprise de l'économie, un accès au crédit facilité et le besoin de remplacer un parc vieillissant⁶⁷. Le seul bémol à apporter est le recul de la part de marché des constructeurs américains au profit des asiatiques, notamment de Toyota, qui a enregistré un rebond de 27 % de ses ventes à 2,08 millions d'unités (14,4 % de parts de marché).

Les BRIC, dont le taux d'équipement est encore relativement faible, n'ont pas encore vu leur vigoureuse demande impactée par la crise alors que les pays européens étaient pénalisés à la fois par leurs lourdes dettes et par une demande en chute libre (-44 % pour l'Italie, -57 % pour l'Espagne et -79 % pour la Grèce⁶⁸). On nuancera toutefois ce constat au regard de la croissance qui semble s'essouffler dans certains pays émergents comme le Brésil ou l'Inde. Ces derniers commencent à souffrir de divers problèmes structurels très différents (bureaucratie étouffante en Inde, protectionnisme et étatsisme au Brésil), au point que cela incite d'ailleurs certains économistes à penser que le concept de BRIC est un mythe au vu des réalités très disparates que cela recouvre.

Les constructeurs français, qui réalisent l'essentiel de leurs ventes sur ce qu'on pourrait appelé marché domestique élargi, c'est-à-dire l'Europe Occidentale, ont été très logiquement durement touchés par l'affaissement des ventes. Leur volume de production a néanmoins

⁶⁷ Source : Le Figaro, 04/01/2013

⁶⁸ Source Analyses et statistiques 2013, CCFA

augmenté de 1.5 % en 2012. Ils ont dû affronter, outre l'effondrement de leur marché domestique, les décisions d'arbitrage des ménages qui réallouent leurs coefficients budgétaires, la hausse du prix des matières premières, une recherche de capitaux plus compliquée du fait de la crise financière et le maintien d'un Euro fort par rapport aux autres monnaies. Parallèlement, les exigences des consommateurs en matière d'équipements de confort et de sécurité toujours croissantes et le raccourcissement du cycle de vie des produits les contraignent à de hauts niveaux d'investissements en R&D.

Dans ce contexte peu propice à l'euphorie, l'avenir s'obscurcit encore pour l'industrie automobile française avec deux menaces d'ordre juridique :

- La remise en cause de la propriété industrielle sur les pièces de rechange (pièces visibles⁶⁹). En octobre 2012, l'Autorité de la Concurrence recommandait une levée progressive (sur quatre ou cinq ans) du monopole des constructeurs automobiles sur les pièces de rechange de carrosserie afin d'endiguer la hausse des prix de l'entretien et de la réparation des véhicules en France. En jeu : un marché estimé à 30 milliards d'euros, détenu à 53 % en valeur et 45 % en volume par les constructeurs⁷⁰ ;
- Les projets de hausse de la fiscalité sur le gazole, terre de prédilection des constructeurs français : la question d'une taxe sur le carburant diesel, qui bénéficie encore d'une fiscalité favorable, revient régulièrement à l'ordre du jour, notamment sous la poussée écologiste. Jusqu'à présent, il semble que les avantages fiscaux du gazole dans l'économie française (industrie automobile, artisans, PME) aient primé sur un futur plus écologique. Les débats sont renvoyés à 2015.

2. Les immatriculations

a) L'état de la demande

A l'échelle mondiale, trois tendances lourdes se dégagent pour caractériser la demande⁷¹ :

- *« La croissance du parc automobile mondial devrait être tirée par les pays émergents. Le processus de rattrapage économique, traduit par une forte croissance du PIB par habitant, et la persistance d'une démographie dynamique constituent deux facteurs qui se combinent pour accélérer le taux d'équipement ;*

⁶⁹ Exemple ailes, capots, pare-chocs, pare-brise, rétroviseurs, etc...

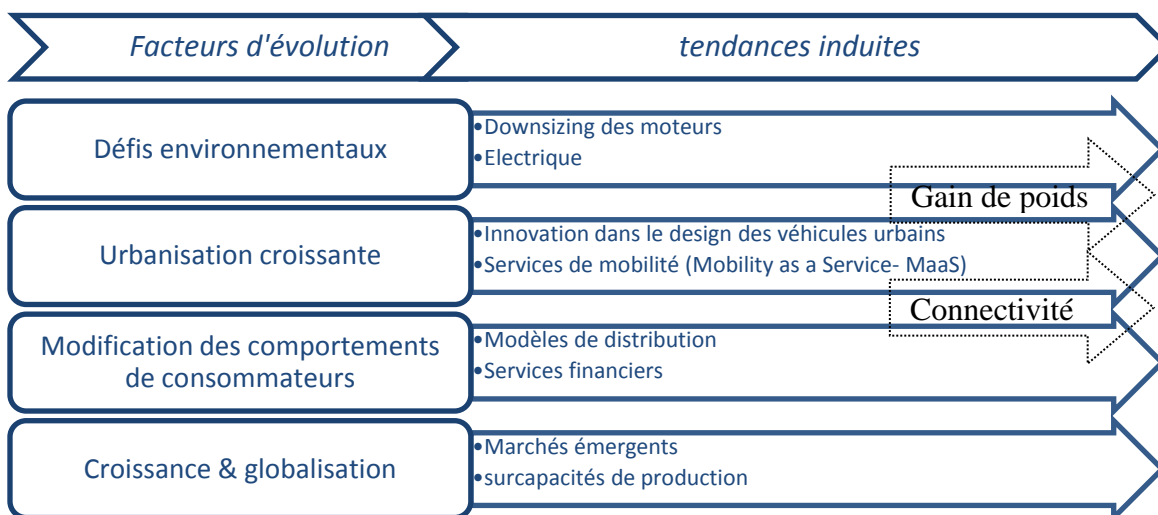
⁷⁰ Les Echos, 8/10/2012

⁷¹ Source : PIPAME « Industrie automobile : facteurs structurels d'évolution de la demande », mars 2011, p.13

- Aux États-Unis, même si le taux d'équipement en automobiles tend à se stabiliser, comme dans les autres pays occidentaux où le marché est parvenu à maturité, le parc total d'automobiles devrait continuer d'augmenter essentiellement sous l'effet de la croissance démographique ;
- En revanche, dans l'Union européenne, et plus particulièrement dans les pays historiquement les plus avancés de l'Europe des Quinze, la relative stabilisation des taux d'équipement des ménages, conjuguée à un relatif essoufflement démographique, devrait engendrer une décroissance du parc à l'horizon considéré. »

Le cabinet KPMG dans son étude *Global Auto Executive Survey 2013*⁷² identifie les forces qui contraignent l'industrie automobile et qui expliquent les mutations en cours ou à anticiper.

Figure 9. Les facteurs d'évolution de la demande globale



A l'échelle de la France, on considère que le marché « pivot » s'établit pour les VP à environ deux millions.

Tableau 6. Immatriculations VP entre 1980 et 2012⁷³

1980	1990	2000	2008	2009	2010	2011	2012
1 873 202	2 309 130	2 133 884	2 091 369	2 302 398	2 251 669	2 204 229	1 898 760
	23,27%	-7,59%	-1,99%	10,09%	-2,20%	-2,11%	-13,86%

Dans les années fastes (années 90 et 2000), les chiffres dépassent ce pivot pour ensuite redescendre après la crise de 2008. Un consultant spécialiste de l'automobile nous expliquait

⁷² Source : KPMG's Global Auto Executive Survey 2013

⁷³ Analyses & statistiques, CCFA 2013

que, selon lui, les changements dans les comportements d'achat, principalement constatés chez les particuliers, auraient un impact assez limité sur le marché global. Il l'expliquait par la structure du marché :

- 750 000/650 000 immatriculations aux entreprises ;
- 400 000/350 000 aux loueurs ;
- 1 000 000/800 000 à particuliers.

Selon lui, cela se jouait sur 50 000 véhicules, voire 100 000, donc un impact de moins de 5% sur le volume global des immatriculations. Les VUL, majoritairement achetés par les entreprises, sont moins concernés par ces évolutions.

L'augmentation du prix des matières premières et notamment du pétrole et l'impératif de limitation des gaz à effet de serre (GES) auront un impact majeur sur les mutations du marché automobile. Dans un rapport intitulé « *conduire vert en 2020 : un espoir plus qu'une réalité* », le cabinet J.D. Power and Associates propose une estimation de la demande des véhicules à énergie alternative à l'horizon 2020, s'agissant notamment des véhicules hybrides et des véhicules électriques. En raison d'un ensemble d'obstacles d'ordres technologiques ou économiques qui doivent encore être levés ou d'une insuffisante coordination entre centres de décision, privés ou publics, le cabinet prévoit une évolution relativement modérée du parc de véhicules à énergie alternative à l'horizon 2020 et un rôle encore prépondérant des véhicules thermiques qui devraient cependant pouvoir être rendus moins énergivores et moins polluants. Toujours selon le cabinet, les véhicules à énergie alternative pourraient représenter 7.3 % (5.2 millions d'unités) du total des VP à particuliers à l'horizon 2020, dont 1.8 % pour le tout électrique (1.38 millions d'unités) et 5.5 % pour les véhicules hybrides (3.88 millions d'unités). Le relatif retard de l'Europe par rapport aux Etats-Unis ou au Japon s'explique d'une part par le dynamisme des moteurs diesel et d'autre part par l'offre encore relativement limitée. Selon les projections établies par J.D. Power and Associates, le groupe Renault-Nissan pourrait ainsi représenter près de la moitié (47 %) des ventes de voitures électriques en Europe en 2020, en étant respectivement suivi par le groupe PSA (19 %) et le groupe Volkswagen (10 %).

Mais le rapport pointe des progrès à réaliser pour les partenaires tant privés que publics pour une acceptation étendue de la demande :

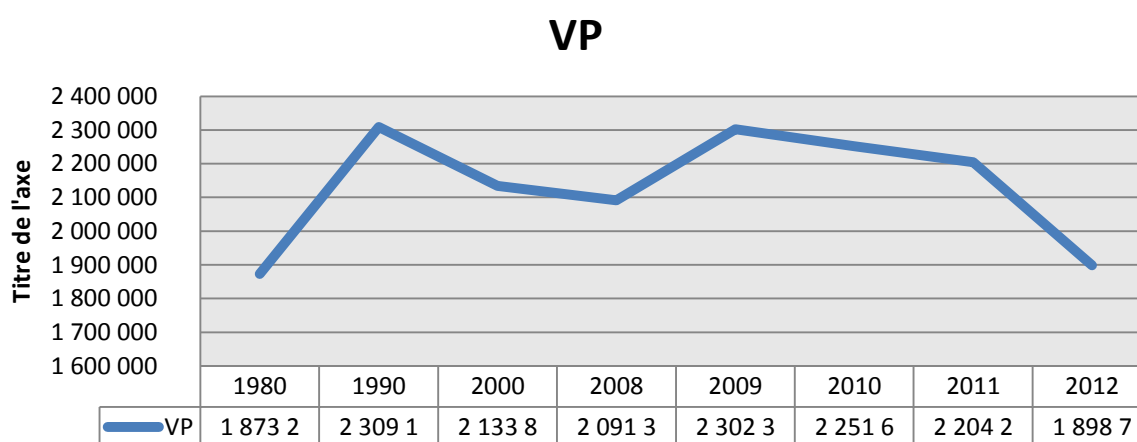
- Autonomie des batteries et temps de recharge qui ne sont pas encore compétitifs ;

- Puissance et performances des véhicules qui sont perfectibles ;
- Zone de recharges des batteries insuffisantes ;
- Prix à l'achat ;
- Incertitude sur l'évolution du prix de l'électricité.

b) La structure des immatriculations en France

Les immatriculations de VP suivent inexorablement une courbe décroissante depuis 2009.

Graph 5. Immatriculations de VP⁷⁴



Mais ces chiffres, donnés par le CCFA, sont critiqués. D'une part 2009 a bénéficié des primes à la casse, qui ont artificiellement dopé le marché et entraîné un effet d'aubaine pour certains ménages, qui ont anticipé les renouvellements. D'autre part, les constructeurs sont régulièrement accusés de maquiller ces chiffres afin d'enjoliver leurs résultats. Les immatriculations tactiques sont la principale astuce utilisée pour relever les chiffres.

⁷⁴ Analyses & statistiques, CCFA 2013

Encadré 9. Focus sur les immatriculations dites « tactiques »

Ce sont les immatriculations réalisées par les concessionnaires ou par les constructeurs sur des véhicules en stock. Ce sont donc des voitures immatriculées, mais non vendues, qui deviennent ensuite des véhicules de démonstration ou des occasions 0 km. La technique permet aux constructeurs de gonfler artificiellement leurs ventes et aux concessionnaires d'accrocher leurs objectifs de volume. En 2013, le CCFA annonçait 1.8 millions d'immatriculations et la part des immatriculations tactiques était estimée à 10 %. Le site Auto-infos annonce le chiffre de 25 %⁷⁵ à fin 2013 si on inclue les ventes aux loueurs courte durée, les ventes à collaborateurs et les immatriculations des constructeurs eux-mêmes. A fin décembre 2013, Fiat enregistrait un taux d'immatriculations de 60 %, suivie par Hyundai (45 %), Opel et Nissan (respectivement 35 % et 33 %) et de façon assez surprenant BMW et Mercedes (moins de 30 % pour ce dernier). En dessous des 20 % se trouvent les plus « vertueux » Audi et Dacia. Ces immatriculations tactiques engendrent cependant des effets pervers récurrents⁷⁶ : 1/concurrence exacerbée sur le VO par les retours de location qui se caractérisent par des valeurs résiduelles faibles 2/ véhicules de démonstration bradés qui cannibalisent les ventes de VN et qui absorbent la trésorerie au détriment d'autres postes comme les achats de VO 3/ concurrence accrue des mandataires et des grossistes qui profitent de cette manne du déstockage. Le gain à court terme se traduit à long terme par une rentabilité détériorée et une image écornée.

i. Par constructeurs⁷⁷

Les constructeurs français détiennent encore une part de marché majoritaire sur leur marché domestique (55.62 % en 2013) en légère augmentation par rapport à 2012 (+1.19 %).

Tableau 7. Parts de marché des groupes de constructeurs

	2012		2013	
PSA	30,70%	54,96%	30,16%	55,62%
Groupe Renault	24,15%		25,38%	
Autres	0,11%		0,08%	
Groupe Volkswagen	12,24%	45,04%	12,01%	44,38%
Groupe Fiat	4,60%		4,86%	
Ford	4,86%		4,33%	
GM	4,54%		4,01%	
Groupe Toyota	3,30%		3,64%	
Groupe Nissan	3,47%		3,33%	
Groupe Mercedes	3,12%		3,26%	
Groupe BMW	3,05%		3,08%	
Groupe Kia	2,73%		2,78%	
autres	3,11%		3,08%	

⁷⁵ Source : auto-infos.fr du 09/01/2014, Jean-Pierre Jagu-Roche

⁷⁶ Source : article du site auto-infos.fr, Bérslav Kovacevic du 13/01/2014

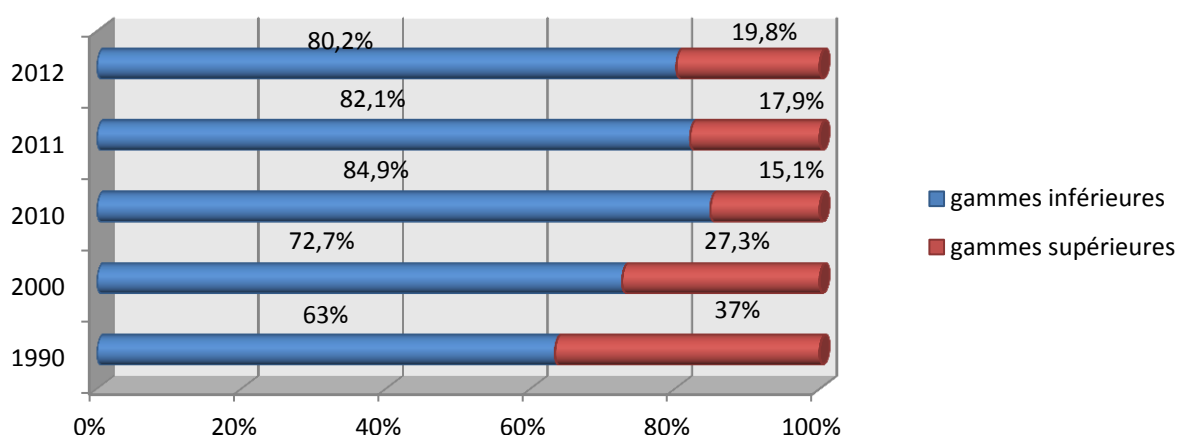
⁷⁷ Source : publication CCFA du 04/01/2013

On note que quatre groupes (PSA, Renault, Volkswagen et Fiat) représentent à eux seuls 72.4 % du marché (contre 71.7 % en 2012).

ii. Par gamme

Les structures de ventes⁷⁸ ont évolué sur les treize dernières années à la faveur des chocs économiques. Si au début des années 90, les gammes inférieures représentaient 63%, elles ont augmenté pour culminer à 85% ds les années 2008-2010 au plus fort de la crise (et dopées par les dispositifs de primes à la casse et de bonus/malus favorables aux petites voitures).

Graph 6. Immatriculations de VN par gamme



Après avoir décrit le contexte économique, nous allons étudier l'impact de l'environnement juridique sur les relations entre les partenaires.

⁷⁸ Source : *Analyses & statistiques 2013*, publication du CCFA

Chapitre 2. L'environnement juridique

La dimension juridique dans l'écosystème de la distribution automobile est tout autant une composante de son environnement que de son organisation interne. Collard et Roquilly (2010)⁷⁹ relèvent une forme de tension permanente car « *s'opposent, d'une part, une approche d'ordre microéconomique qui renvoie à la volonté des constructeurs d'organiser de façon optimale la distribution de leurs produits, et d'autre part, une approche d'ordre macroéconomique qui se traduit par la volonté des pouvoirs publics (ici, la Communauté européenne) de parvenir à la construction d'un marché unique et d'assurer la plus grande fluidité du commerce des automobiles à l'intérieur de ce marché, et ce dans un cadre de libre concurrence favorable aux consommateurs* ». Le contrat de distribution cristallise ces deux points de vue : « *il est le matériau juridique à la base du réseau de distribution des constructeurs (organisation microjuridique), et le biais par lequel s'insinuent les contraintes de l'organisation macrojuridique imposées par les autorités communautaires* ».

Nous développerons successivement ces deux points de vue, organisation macrojuridique (*i.e.* externe) décidée au niveau européen par les instances européennes qui posent un cadre contraignant à l'exercice de la distribution dans un premier temps, puis organisation microjuridique (*i.e.* interne) organisée par les constructeurs qui font de la distribution une fonction de leur entreprise dans un deuxième temps.

A. Approche macrojuridique : l'arbitrage de la Commission Européenne

La première approche juridique de l'environnement du secteur de la distribution automobile peut se faire au niveau macroscopique à l'aune des réglementations successives, parfois concomitantes, de la Commission Européenne. L'objectif de cette section n'est pas de mener une analyse juridiquement exhaustive mais plutôt de comprendre les ressorts principaux de l'immixtion des instances européennes dans le fonctionnement du versant aval de la filière.

⁷⁹ Collard, C., & Roquilly, C. (2010). *La performance juridique: pour une vision stratégique du droit dans l'entreprise*. LGDJ-Lextenso éd.

Nous allons dans un premier temps voir quels sont les différents types de normes qui régissent le secteur puis nous nous attacherons à dérouler les évolutions du Règlement d'Exemption par catégorie d'accords (REC) et ses implications sur les relations dans le canal.

1. Les rôles de l'institution européenne dans le fonctionnement du marché automobile

Trois types de normes européennes régissent le secteur automobile. Nous aurons l'occasion de développer plus longuement les premières puisque ce sont celles qui impactent le plus directement le versant aval de la filière.

a) Les normes de nature commerciale

Dans ce registre, l'exemple de l'Europe illustre bien les barrières réglementaires qui peuvent être mises en place par les institutions pour protéger un marché. Par exemple jusqu'au 1er janvier 2000, les véhicules japonais entrants sur le sol européen étaient soumis à des quotas, protégeant ainsi les constructeurs européens. D'une façon plus générale, le secteur de la distribution automobile a bénéficié dès 1985 d'un règlement européen offrant une exemption à l'application de l'article 81 du traité des Communautés Européennes « *stipulant la nullité des accords entre entreprises restreignant la concurrence entre ces dernières*⁸⁰ ». Le 11 mai 2000, le Commissaire Européen chargé de la Politique de la Concurrence, Mario Monti, prenait clairement position en faveur des conducteurs (*i.e.* des utilisateurs finaux) en indiquant que le leitmotiv de la Commission serait de servir les intérêts des acheteurs finaux des véhicules. Mais le rôle de la Commission ne s'est pas limité à la défense des intérêts des « clients-citoyens », même si l'objectif politique connexe de cette réflexion était clairement de convaincre les constructeurs européens de l'efficacité de l'institution et de s'affirmer ainsi comme un acteur politique soutenu par les consommateurs-citoyens. Le REC, bien que réglementant les relations entre distributeurs et constructeurs, interfère aussi sur le marché automobile dans son ensemble, notamment sur les dimensions prix et concurrence. En effet, sa reconduction est basée sur l'interprétation de la commission européenne des conditions de concurrence. A partir du moment où la Commission Européenne a constaté que la concurrence inter-marques était satisfaisante, elle a considéré la concurrence intra-marque non prioritaire et a donc reconduit en 2010 le règlement d'exemption de 2002 avant de soumettre le secteur au cadre général au 1^{er} juin 2013.

⁸⁰ Dubois, C. (2003). *La distribution automobile et la politique européenne de concurrence*. L'Harmattan.

b) Les normes techniques

Ce sont elles qui bloquent aux portes du marché européen certains modèles (particulièrement chinois) qui ne satisfont pas aux minimas fixés par des cadres type crash-tests. Mais ces normes sont parfois déconnectées les unes des autres et, bien que poursuivant chacune des objectifs légitimes, elles aboutissent à des incohérences, voire des contradictions : afin de répondre aux exigences sur les émissions polluantes, les constructeurs travaillent sur l'aérodynamisme de leurs modèles. Or une optimisation de cet aérodynamisme produit des résultats qui sont contradictoires avec la protection des piétons⁸¹, autre exigence des pouvoirs publics. L'exemple des climatisations illustre également cette déconnexion entre exigences législatives et pragmatisme industriel : il existe des normes internationales qui règlementent les systèmes d'air conditionné et les constructeurs se sont basés sur ces normes pour équiper des véhicules à vocation mondiale. Or la commission européenne a élaboré des normes spécifiques au marché européen, qui contraignent les constructeurs à modifier leurs véhicules spécifiquement pour ce marché.

c) Les normes environnementales

Elles fixent les seuils de rejet de CO². En la matière, la réglementation est instable : pas moins de six normes d'émissions polluantes ont été adoptées en vingt ans et la dernière en date, la norme Euro, a vu sa 6^{ème} version arriver en 2014, soit moins de quatre ans après la précédente.

Encadré 10. La norme Euro

Les normes européennes d'émissions, dites normes Euro, fixent les limites maximales de rejets polluants pour les véhicules roulants. Il s'agit d'un ensemble de normes de plus en plus strictes s'appliquant aux véhicules neufs. Leur objectif est de réduire la pollution atmosphérique due au transport routier. Les normes Euro 5 et 6 abordent aussi clairement le droit à l'accès à l'information des réparateurs indépendants. Il y est stipulé que tout opérateur doit pouvoir obtenir, par Internet via un serveur sécurisé, toutes les informations concernant la réparation et l'entretien des véhicules. Cette obligation couvre aussi les systèmes de diagnostic embarqués. Les textes prévoient que « *des frais d'accès à ces informations sont autorisés s'ils restent raisonnables et proportionnés*⁸² ».

Ces normes contraignent les constructeurs à reconsidérer complètement l'architecture de leurs modèles, depuis le design (aérodynamisme) jusqu'aux composants (plus légers), en passant

⁸¹ Source : rapport d'information 2007 par la commission des affaires économiques « Les défis du secteur automobile », par G. Cornu

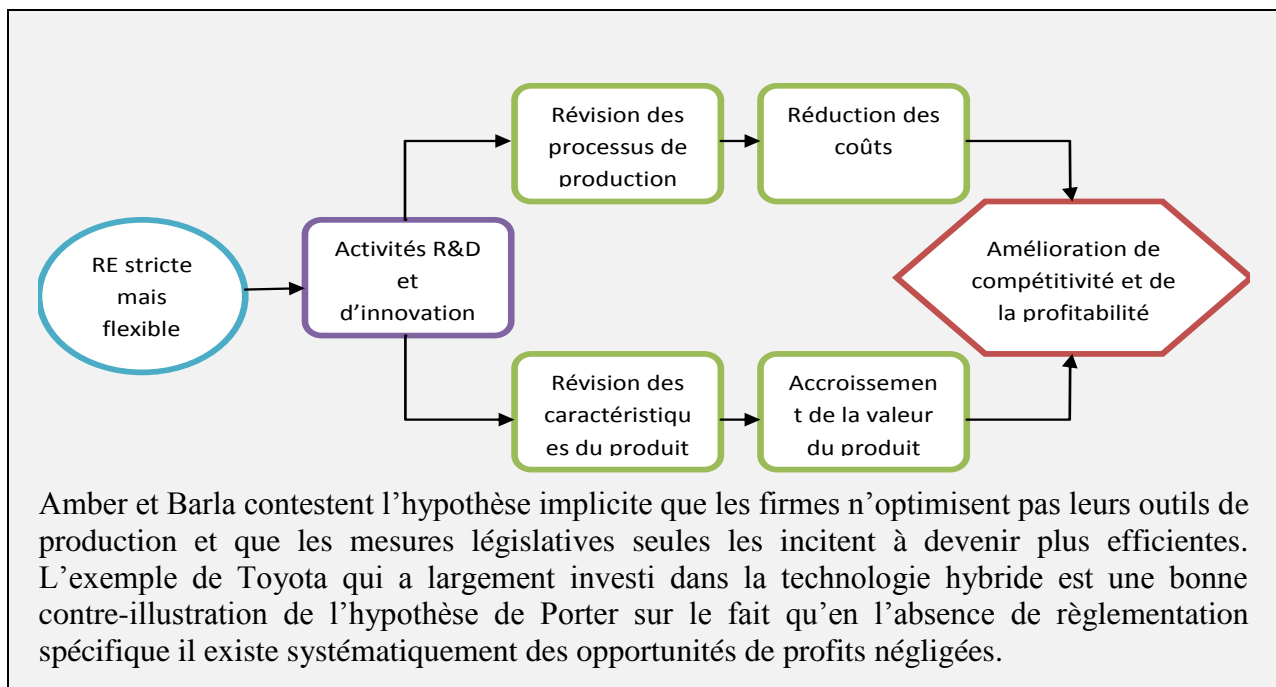
⁸² Source : Règlement (CE) n° 715/2007 du Parlement européen et du Conseil, du 20 juin 2007, relatif à la réception des véhicules à moteur au regard des émissions des véhicules particuliers et utilitaires légers (Euro 5 et Euro 6) et aux informations sur la réparation et l'entretien des véhicules

par les considérations techniques (chaînes de traction) et les accessoires (climatisation moins énergivore). Ces normes jouent aussi sur la structure du marché. En abaissant les seuils d'émissions de CO², Bruxelles favorise les constructeurs européens au détriment notamment des constructeurs américains, dont les modèles sont plus gros et plus lourds. Le pouvoir du volet environnemental des textes législatifs peut être analysé à travers le modèle théorique de l'hypothèse de Porter sur les réglementations environnementales (RE).

Encadré 11. L'hypothèse de Porter sur la réglementation environnementale

Porter remet en question le lien négatif entre RE et profit, qui postule que la mise en place d'une réglementation environnementale stricte induit un accroissement des coûts de production pour les firmes y étant soumises, et donc une baisse de leurs profits (Amber S. et Barla P, 2007)⁸³. Selon Porter, une RE stricte mais cohérente peut engendrer des bénéfices sociaux (réduction des dommages environnementaux) mais aussi privés pour les firmes. En effet, répondre à ces normes implique pour les entreprises de réviser leurs process et donc d'innover. Les effets induits de cette innovation forcée peuvent être une productivité accrue et une amélioration de la qualité des produits.

Figure 10. Représentation schématique de l'hypothèse de Porter (d'après Amber et Barla, 2007)



Cette réglementation européenne sur les émissions polluantes a incité les motoristes à travailler l'axe du *downsizing* des moteurs thermiques, qui consiste à produire des moteurs

⁸³ Amber S. et Barla P. (2007), Survol des fondements théoriques de l'hypothèse de Porter, *l'Actualité Economique*, 83(3), 390-413

plus petits, mais suralimentés pour un turbocompresseur travaillant avec un meilleur rendement. La réduction des émissions passe aussi par une réduction de la demande énergétique globale du véhicule. Celle-ci est fonction de la masse, de son aérodynamisme et de sa résistance au roulement. L'ensemble des acteurs impliqués dans le cycle de fabrication du véhicule est donc concerné. Mais il faut parallèlement tenir compte des consommateurs, qui exigent des véhicules toujours mieux équipés (et donc qui augmentent la masse du véhicule et la demande en énergie pour fonctionner) et moins chers.

La Commission européenne, via les différentes natures de normes, influence donc d'une part les stratégies des acteurs et d'autre part le cadre des relations avec les autres membres de la filière puisque les REC successifs ont entraîné des modifications dans les contrats qui unissent constructeurs et distributeurs. Nous allons étudier plus attentivement le cas du REC et des évolutions qui se sont succédées depuis 1985.

2. Le(s) Règlement(s) d'Exemption des Catégories d'accord

Si la Commission a tout d'abord enjoint les constructeurs de respecter des prescriptions techniques afin d'harmoniser les normes techniques des véhicules circulants dans l'espace européen, elle s'est ensuite appliquée à réformer le système de distribution, toujours dans l'optique du Marché Unique. Un tel encadrement juridique, dont le fondement majeur est de maximiser la concurrence intra et inter-marque en vue d'optimiser le bénéfice du consommateur, visait notamment à lisser les différences tarifaires d'un Etat à l'autre, en jugulant le phénomène des importations parallèles⁸⁴. Cependant, on peut relativiser cet objectif d'harmonisation :

- Il persiste plusieurs monnaies au sein de l'espace européen (couronne norvégienne ou livre sterling) ;
- Le jeu des fiscalités⁸⁵ (variations de 20 %, 50 % ou même 100 %) crée une distorsion importante du prix final payé par les consommateurs d'un Etat à l'autre (exemple des pays scandinaves où les véhicules importés sont fortement taxés) ;

⁸⁴ Les importations parallèles consistent pour un importateur, à acheter un véhicule identique dans un autre pays s'il y est moins cher

⁸⁵ Les constructeurs indiquent des prix de vente en tenant compte des particularités économiques, sociologiques, fiscales et réglementaires de chaque pays. Un prix uniforme rendrait les véhicules inabordables dans certains pays à fiscalité indirecte élevée (exemple Norvège). Mais la trop grande disparité de prix favorise des

- Les points de vente bénéficient de la liberté de fixation des prix, même si les constructeurs mentionnent des « prix maximum conseillés » ; le jeu des séries spéciales concourt à déformer la stricte comparaison des modèles ;
- Enfin, certains constructeurs adaptent leurs préconisations de tarifs au niveau de vie local.

Cet encadrement juridique s'est fait via l'outil du REC. Tout d'abord il convient de préciser la notion de règlement d'exemption : « *c'est un règlement communautaire (c'est-à-dire un texte de portée générale, obligatoire dans tous ses éléments et directement applicable dans tout État membre), pris par la Commission sur habilitation du Conseil, qui confère de plein droit le bénéfice de l'exemption aux ententes qui relèvent de son champ d'application* »⁸⁶. Il s'agit d'un acte indifférent aux ordres juridiques nationaux : « *c'est un règlement d'exemption, texte salvateur, qui confère l'immunité à certains comportements a priori interdits sous réserve de respecter les conditions qu'il édicte. Toute déviation fait retomber l'entreprise sous le coup de l'interdiction* »⁸⁷. Depuis la première mouture en 1985 jusqu'à l'intégration dans le cadre général d'exemption en 2013, la réglementation automobile a subi de multiples évolutions qui ont à chaque fois reconfiguré les rapports dans la filière. Si, de l'avis général, le REC de 2002 a considérablement contribué à rééquilibrer les rapports de force dans la filière, la nouvelle réglementation de 2013 a en revanche redonné un pouvoir conséquent aux constructeurs et fragilisé l'équilibre précaire qui avait été trouvé à partir de 2002. Le CNPA a en effet mené un lobbying actif afin de faire évoluer le REC 1400/2002 en faveur des concessionnaires, arguant le déséquilibre de pouvoir flagrant entre d'une part des constructeurs relativement concentrés et d'autre part des distributeurs éparpillés malgré quelques gros groupes. La Commission de l'époque a suivi le syndicat professionnel car cela rejoignait l'objectif de renforcement de la concurrence au profit des consommateurs. Puis la question de la reconduction s'est à nouveau posée à échéance (2010). Certaines clauses n'ayant pas été mobilisées (exemple essaimage), la Commission, poussée dans ce sens par les constructeurs, a estimé qu'elles étaient inutiles, justifiant ainsi le basculement dans le cadre général d'exemption. On peut aussi supposer que le poids économique des constructeurs dans l'UE a favorisé des arbitrages réglementaires en leur faveur.

importations parallèles déstabilisantes pour les pays où les prix sont les plus élevés (véhicules importés HT du pays de départ et vendus à la TVA du pays destinataire).

⁸⁶ Vogel L (2005) Les règlements d'exemption «nouvelle génération», in *Ateliers de la concurrence: Nouvelle approche des restrictions verticales: évolution ou révolution ?*, Fond documentaire Ministère des Finances

⁸⁷ Vogel L (2000), Op. Cit.

Nous allons suivre les évolutions majeures du REC en distinguant trois périodes : avant 2002, qui fut le cadre réglementaire le plus favorable aux constructeurs, puis nous étudierons comment la mouture du REC 1400/2002 a redonné une partie de leur pouvoir discrétionnaire aux concessionnaires avant de terminer par le règlement en vigueur depuis le 1^{er} juin 2013 qui signe le basculement dans le cadre général d'exemption.

a) Avant 2002

Dès 1960, la distribution automobile s'est organisée sous forme de concessions exclusives, modèle ignoré du règlement 67/67⁸⁸ en vigueur à l'époque. La retentissante décision BMW⁸⁹ en 1974 a poussé la Commission à reconnaître la complexité du bien automobile en relevant à propos de celle-ci qu'elle « *nécessite des soins constants par des entreprises d'entretien installées à cet effet parce qu'il s'agit d'un bien de consommation de durabilité limitée, de valeur considérable et de haute technicité dont l'utilisation peut mettre en péril la vie, la santé et les biens matériels et affecter l'environnement*⁹⁰ ». Cette haute technicité légitimait alors la sélection des distributeurs et les investissements consentis justifiaient la clause de territorialité. Cette affaire incita la Commission à engager une réflexion sur l'opportunité de sortir l'automobile du cadre général compte tenu des spécificités tant du marché que du produit. Le texte dérogatoire aux règles générales de la concurrence⁹¹ entre en vigueur en 1985 et jette les bases du système de concessions exclusives, qui combine la sélection des distributeurs sur des critères qualitatifs et l'octroi d'un territoire exclusif.

Puis l'entrée en vigueur du règlement 1475/1995 en juin 1995 marque la prise en compte de l'importance de l'après-vente et des équipementiers dans le processus industriel. L'un des objectifs majeurs de la Commission était de protéger le consommateur, notamment grâce à l'accroissement de la concurrence et à une rétrocession à son avantage des baisses de coûts chez les distributeurs. En matière de contrat de distribution, les constructeurs pouvaient combiner deux systèmes :

- Distribution sélective quantitative et qualitative : ce mode de distribution autorise les constructeurs à fixer des critères qualitatifs (surfaces de vente, stocks, formation, publicité) et quantitatifs (contrôle du nombre de distributeurs, objectifs de vente et

⁸⁸ Cadre du système de distribution et d'approvisionnement exclusifs

⁸⁹ Affaire dite BMW AG (condamnation de BMW pour pratique non concurrentielle entre la Belgique et la RFA)

⁹⁰ Journal officiel des Communautés Européennes, 3 février 1975

⁹¹ Règlement 123/1985

rémunération) stricts à leurs distributeurs. Les services de réparation sont tenus d'assurer l'entretien des véhicules, quelle que soit leur provenance. La distribution sélective est caractérisée par des critères purement juridiques tirés des obligations respectives du fournisseur et du distributeur agréé. Plus simplement, le revendeur agréé ne bénéficie d'aucune exclusivité territoriale et il lui est interdit de revendre ses produits à d'autres distributeurs que ceux du réseau. En restreignant le nombre de revendeurs potentiels, cette forme de contrat se heurte aux règles de droit visant à assurer la liberté de la concurrence. Toutefois, les contrats de distribution sélective qui seraient susceptibles de constituer des pratiques anticoncurrentielles prohibées font l'objet, en droit communautaire, d'un règlement d'exemption, ce qui est le cas de la distribution automobile.

- Distribution exclusive : elle confère aux distributeurs une exclusivité territoriale. Elle n'est pas possible pour les constructeurs ayant une part de marché supérieure à 30%

Si les effets des REC 123/85 et 1475/1995 pour les clients finaux furent assez légers, en revanche il en a résulté pour les réseaux un contrôle extrêmement strict de la part des constructeurs. L'absence de concurrence intra marque sur le territoire concédé signifiait « *une espèce de droit de vie ou de mort*⁹² » sur le concessionnaire, qui pouvait être résilié sans motif par le constructeur, à condition toutefois de respecter un préavis de douze mois qui sera porté à vingt-quatre par le règlement 1475/1995. Le libre arbitre des constructeurs portait sur deux points essentiels :

- Prérrogative d'agrément : les contrats sont réputés conclus *intuitu personae*, donc liés à la personnalité du dirigeant. Cette caractéristique assure aux constructeurs de ne travailler qu'avec des individus qu'ils ont sélectionnés selon des critères qu'ils définissent librement. Les constructeurs pouvaient donc opposer leur veto à la cession d'une affaire et imposer leur candidat. Si, sur le fond, on peut comprendre que la tête de réseau souhaite pouvoir configurer et organiser librement sa distribution, on ne peut que constater que cette liberté se fait aux dépens des distributeurs, qui doivent ainsi se plier aux décisions des constructeurs. Cet état de fait a donné lieu à des scénarios dramatiques pour des concessionnaires privés de la marque, sans aucune possibilité de reconversion. Or dans certaines zones, perdre une marque signifie la mort économique du concessionnaire (exemple si toutes les marques sont déjà représentées sur la zone

⁹² Verbatim entretien expert

ou s'il n'a plus les moyens financiers de réaliser des investissements spécifiques à une autre marque) ;

- Prérogative de rémunération : les constructeurs fixaient arbitrairement les objectifs de volume, sans obligation de transparence. La procédure était la même pour les objectifs qualité (score de satisfaction client⁹³). Les concessionnaires peuvent, à partir de 1995, demander l'arbitrage d'un tiers, mais la procédure se révèle si longue et si coûteuse que très peu de cas ont été relevés. Les effets de ces prérogatives de rémunération sont redoutables en termes de répartition du pouvoir et de la rente : à partir du moment où les constructeurs se sont assurés que ces primes étaient essentielles à la survie de leur réseau, ce dispositif leur a permis de piloter la rentabilité de leurs partenaires, et par là même de s'assurer de leur docilité. Même si ce système est moins opaque depuis 2002, il n'en demeure pas moins que c'est l'instrument de pouvoir privilégié des constructeurs. Nous aurons l'occasion de revenir en détail sur cet aspect structurant de la relation et d'en détailler les ressorts.

L'omnipotence des constructeurs et la dépendance économique dans laquelle sont tombés les concessionnaires les ont incités à mener, notamment par l'entremise du CNPA, un lobbying intense auprès des parlementaires, des cabinets ministériels et de la représentation française auprès de l'Union Européenne lorsque la date butoir du REC 1475/1995 a approché. Pourtant, la tendance était de ne pas remplacer les règlements d'exemption particuliers afin de fondre l'ensemble des secteurs dans le cadre général du règlement 2790/1999⁹⁴. Glais (2000)⁹⁴ a estimé que le règlement général d'exemption des accords verticaux 2790/1999 et les lignes directrices publiées en 2000 laissaient voir que la Commission avait « *admis certains points fondamentaux de l'économie industrielle comme la constatation de l'existence de dépenses, de coûts ou d'investissements irrécupérables engagés par les parties qui doivent se prémunir contre les risques de hold up et de passager clandestin* »⁹⁵.

Même si le renouvellement du règlement n'était pas acquis, force est de constater que les deux objectifs majeurs de la Commission (la défense de l'intérêt des consommateurs et la constitution d'un marché unique de l'automobile) n'avaient pas été atteints. La Commission s'est donc prononcée en faveur d'un renouvellement qui a été adopté définitivement le 17 juillet 2002.

⁹³ Ce fut le cas des branches de la distribution concernées par les règlements 1984/83 relatifs aux accords de concession exclusive et 4087/88 relatif aux accords de franchise

⁹⁴ Glais, M. (2001). L'utilisation des travaux de la nouvelle économie industrielle par les autorités de la concurrence. *Cahiers d'économie politique*, 37, 197-223.

⁹⁵ Dubois, C. (2004). Op. cit.

b) Après 2002

En préparant le règlement général de 1999, la Commission fait son autocritique en dénonçant « *l'effet de corset* »⁹⁶ des règlements précédents. Suite à un rapport d'évaluation défavorable du REC 1475/1995, le REC 1400/2002 entre en vigueur en juillet 2002 et fait de la notion de pouvoir de marché la « *clef de voûte* »⁹⁷ de la nouvelle analyse économique de la concurrence. Il substitue une approche plus économique à la conception purement juridique des premiers règlements de 1985 et 1995 en réallouant aux acteurs leur liberté contractuelle. Les constructeurs ont alors dû choisir un mode de distribution (sélectivité ou exclusivité). Cependant l'exclusivité n'est exemptée qu'à condition de proscrire dans les contrats de distribution la stipulation de clauses dites « d'étanchéité » interdisant aux distributeurs de revendre des produits contractuels (véhicules neufs) à des revendeurs professionnels indépendants n'appartenant pas au réseau officiel. La sélectivité permet par contre la stipulation de ces clauses d'étanchéité et instaure une sorte de monopole local de fait, y compris en l'absence d'exclusivité territoriale contractuelle, et permet au distributeur de diversifier ses réseaux (vente de plusieurs marques, sur Internet). A l'exception de Porsche et de Suzuki, l'ensemble des constructeurs a opté pour le mode de distribution sélectif, ceci pour deux raisons principales : 1/ certains constructeurs bénéficiaient d'une part de marché inférieure à 30 %⁹⁸ 2/ il y avait une volonté de conserver le contrôle sur la distribution. Le choix du mode sélectif a aussi été influencé par la mention dans le règlement que les clauses d'étanchéité des canaux, c'est-à-dire le fait que le constructeur ne puisse distribuer ses produits que via ses distributeurs officiels⁹⁹, étaient subordonnées au choix de ce mode contractuel.

Trois points capitaux dans le REC de 2002 ont largement concouru au rééquilibrage des relations constructeurs/distributeurs :

- Le préavis minimum : le ticket d'entrée que représentent les structures financières (capitaux propres, BFR, etc....) et matérielles (aménagement du site aux normes constructeur, hors immobilier et foncier) pour un entrepreneur qui souhaite rejoindre

⁹⁶ Rapport n° 301 (2001-2002) de M. Francis Grignon, fait au nom de la commission des affaires économiques, déposé le 16 mai 2002

⁹⁷ Prieto, C. (2006). Pouvoir de marché et liberté des entreprises, les fondements de la politique de concurrence. *Dalloz, cahiers de droit des affaires*, 23, 1603-1609.

⁹⁸ Ce seuil de part de marché interdit aux constructeurs d'opter pour le système sélectif

⁹⁹ Ceci dans le but d'éviter les revendeurs

un réseau s'élève au minimum à deux millions d'euros¹⁰⁰. Contraindre le constructeur à respecter un délai de préavis concourt à assurer une certaine stabilité à ces investissements. Cependant, cette obligation n'est valable que pour les contrats à durée indéterminée et ne vaut pas pour le non-renouvellement des contrats à durée déterminée¹⁰¹ ;

- La liberté de cession du fonds de commerce : le marché des cessions avant 2002 était complètement verrouillé par les constructeurs, qui agitaient la menace de la résiliation ou de refus d'agrément du repreneur en cas de tentative de vente à un candidat qu'ils n'avaient pas agréé. L'ouverture du marché des cessions à l'intérieur des réseaux de marques a permis aux distributeurs de mener des stratégies de développement qui leur étaient propres, conduites par leurs intérêts et non par ceux du constructeur ;
- Généralisation du recours à un tiers expert ou à un arbitre : cette procédure est étendue à tous les conflits sur l'exécution d'une obligation contractuelle qui peuvent survenir entre les parties. Avant 2002, elle ne concernait que les désaccords sur les objectifs de vente.

Cette nouvelle réglementation a permis d'accompagner le développement d'Internet, qui était entrevu comme le principal instrument de confrontation de l'offre et de la demande sur ce marché, et particulièrement craint par les acteurs. Elle a aussi ouvert la voie au multimarquisme, c'est-à-dire la possibilité pour un concessionnaire de proposer plusieurs marques sur un même site. Théoriquement source d'économies d'échelle et de réduction du lien de dépendance avec un constructeur unique, son déploiement fut toutefois encadré par quelques principes : il impliquait la création d'entités juridiques distinctes, et donc disposant de leurs propres structures financières. Les ateliers de réparation pouvaient être communs. En pratique, le multimarquisme est souvent resté limité à des cohabitations entre marques contrôlées par un même constructeur. Mais il a pourtant permis à certaines marques étrangères (Kia ou Hyundai par exemple) de mettre un pied sur le territoire en s'adossant à des structures existantes. Même si les volumes représentés sont faibles, cela permet d'amortir une partie des charges fixes (fonctions transverses et back office comme la comptabilité ou le marketing par exemple). Plus généralement, ce REC 1400/2002 a permis de réintroduire une part de liberté pour les concessionnaires, qui ont pu, sous le regard bienveillant des

¹⁰⁰ Source : www.minfe.gouv.fr, DGCCRF, note de Christian Bourgeon « *l'impact du règlement automobile sur les structures de distribution : le point de vue du juriste* »

¹⁰¹ Un constructeur peut tout à fait opérer une distinction au sein de son réseau, certains distributeurs bénéficiant d'un CDI, d'autres d'un CDD, ceci sans avoir à se justifier.

constructeurs, constituer des groupes régionaux par croissance externe, en mono ou multi marques et réorganiser leurs structures immobilières. Si les constructeurs ont favorisé ces créations de « plaques » (ou « pôles » selon les marques), c'est en partie parce qu'il a fallu compenser la contraction des marges unitaires des concessionnaires pris en tenaille entre une inflation des remises et des investissements toujours plus coûteux par un effet volume et la généralisation des synergies entre sites : *« C'est pour ça qu'on a fait des plaques et que bon entre y gagner 2€ en vendant 100 petits pains, si on en gagne plus qu'1 mais qu'on en vend 600...¹⁰² »*.

A ce stade, il convient de faire un point sur la grande distribution. C'était en effet la grande crainte des réseaux suite à ce changement de réglementation. Trois points du 1400/2002 pouvaient en effet faire redouter l'arrivée des mastodontes de la grande distribution :

- La séparation des activités distribution et réparation/service ;
- La clause d'essaimage, c'est-à-dire la possibilité d'ouvrir de nouveaux points de vente sans l'accord de la tête de réseau à partir du moment où un premier site avait été agréé ;
- Le multimarquisme.

La première clause permettait à ces nouveaux entrants de ne pas s'aventurer dans l'après-vente, terrain technique difficile à maîtriser, quitte à sous-traiter l'activité. La deuxième leur aurait permis d'acheter une petite concession mono-marque moyennant un investissement raisonnable, puis de développer progressivement tout un réseau, en mettant éventuellement à profit le point du multimarquisme. Pourtant, la grande distribution n'a jamais investi la distribution automobile, tenue à distance pour partie par la faible rentabilité du secteur et les besoins en capitaux pour financer les stocks. C'est ce chiffon rouge de la grande distribution qui a incité les constructeurs et leurs partenaires historiques à s'entendre sur une élévation brutale des standards qualité afin d'ériger des barrières capitalistiques visant à décourager les ténors du secteur. En effet, dès que la menace de la grande distribution s'est faite sentir, constructeurs et concessionnaires se sont entendus pour abaisser les marges sur factures (marges avant) et les recomposer sous forme de remises sur volumes en fin d'année et de « récompenses » au respect des standards de marque (marges arrières). On peut d'ailleurs s'étonner que les concessionnaires aient accepté sciemment cette manœuvre : ils se sont vus confisquer une part de rémunération acquise de droit (la marge sur facture), qui se muait en

¹⁰² Verbatim d'un expert

rémunération hypothétique (car perdue si les critères n'étaient pas satisfaits) et de surcroît conditionnée par des investissements considérables (mises aux normes). Leur situation actuelle de forte dépendance résulte donc pour partie d'une manœuvre à laquelle ils participaient pleinement visant à durcir les conditions d'accès aux réseaux pour de nouveaux entrants.

c) Le règlement de 2013

Le CNPA avait clairement indiqué son souhait de voir reconduire ce REC qui a contribué à rééquilibrer les rapports de pouvoir entre constructeurs et distributeurs. Ses principales justifications allant dans le sens d'une reconduction étaient :

- Un préavis minimum en cas de résiliation du contrat par le constructeur ;
- Une liberté de cession du fonds de commerce ;
- Une liberté d'approvisionnement en pièces détachées ;
- Le multimarquisme ;
- Le libre accès aux informations techniques pour les indépendants.

Tableau 8. Les conclusions du CNPA pour la reconduction du REC en 2010¹⁰³

	baisse des prix	meilleure qualité de service	choix plus large	service de proximité/accès facilité
multimarquisme	comparaison plus aisée entrée de nouveaux constructeurs		comparaison plus aisée modèles nouveaux avec nouveaux constructeurs	
accès aux infos techniques	réelle concurrence entre réparateurs agréés et indépendants	concurrence qui favorise une qualité de service	choix entre agréés et indépendants	nombre des réparateurs augmente, meilleur maillage du territoire
clause d'achat de 30%	diversification des approvisionnements		diversification des approvisionnements	fournisseurs plus nombreux
statut réparateur agréé	augmentation de la concurrence entre réparateurs	concurrence qui favorise la qualité de service		consolidation du maillage territorial
distribution sélective	ventes actives concurrence entre distributeurs	implantation sur une même zone	ventes actives et transfrontalières implantation sur une même zone	plus de distributeurs sur un même territoire
concurrence intra marque	mise en concurrence à l'intérieur du réseau	mise en concurrence à l'intérieur du réseau		service de proximité
indépendance des concessionnaires	sécurisation des investissements contrepoids aux comportements pro concurrentiels stabilité des contrats	investissements sécurisés capacité d'innovation formation assurée : qualification conseils adaptés	développement de l'offre	environnement équilibré

Pourtant, en mai 2010, la Commission réformait l'encadrement réglementaire spécifique à la distribution automobile, avec une fin annoncée pour 2013. Selon certains observateurs du secteur, la réouverture de la réflexion sur l'exemption appliquée à l'automobile porte « *plus sur des raisonnements en termes d'opportunités économiques et de nécessité aux yeux de la commission de redonner aux constructeurs européens un point d'appui sur leur marché domestique au travers d'une maîtrise de leur réseau, donc plus des raisonnements en termes de politique industrielle qu'en termes de politique de la concurrence*¹⁰⁴ ». Cela peut en effet paraître surprenant qu'en 2002, la Commission, et Mario Monti, aient estimé que les

¹⁰³ Source : CNPA

¹⁰⁴ Verbatim d'un expert (avocat)

problèmes aigus de concurrence et la nature du bien justifiaient un règlement d'exemption spécifique, mais que dix ans après, cette même Commission estime que le règlement général peut s'appliquer. Les premières études sur les effets du REC 1400/2002 datent de 2006¹⁰⁵ et concluent à l'absence de problème lié à la concurrence dans le secteur. Certaines dispositions du 1400/2002 ont en effet été vues comme des « cadeaux » faits aux marques asiatiques (notamment multimarquisme qui leur a permis de jouer les coucous dans les concessions), alors que la réciprocité n'est pas vraie, c'est-à-dire que les marchés asiatiques sont plutôt hostiles à l'arrivée des constructeurs européens et cherchent à ériger des barrières à l'entrée plutôt qu'à faciliter leur installation.

Depuis le 1^{er} juin 2013, trois textes s'appliquent à la vente de véhicules neufs : le règlement 330/2010 sur les restrictions verticales, les Lignes Directrices sur les restrictions verticales et les Lignes Directrices spécifiques au secteur automobile. Les principales modifications sont :

- Possibilité d'imposer le monomarquisme aux nouveaux entrants (limité à cinq ans). Après cinq ans, possibilité d'exiger de représenter 80 % des approvisionnements ;
- Possibilité de réintroduire des clauses de localisation ;
- Fin de l'obligation de motivation de résiliation ;
- Fin de la durée de préavis ;
- Fin de la durée minimale des contrats ;
- Fin de la liberté de cession ;
- Fin de l'arbitrage.

Le nouveau dispositif anéantit la liberté de cession et la liberté d'installation, bien que le droit national vienne tempérer cette clause. Il supprime l'obligation de motiver les résiliations unilatérales et interdit (ou restreint) la possibilité d'une représentation multimarques par le distributeur. Ces évolutions ont pour corollaire une intégration encore plus forte des distributeurs dans l'organisation des constructeurs. Cependant, pour l'avocat Patrice Mihailov¹⁰⁶, l'existence des distributeurs n'est nullement menacée, mais bien au contraire, cela ne fait que renforcer le caractère incontournable de ces acteurs plus agiles que les constructeurs.

¹⁰⁵ Mario Monti a quitté son poste de commissaire européen à la Concurrence en 2004 et a été remplacé par Neelie Kroes

¹⁰⁶ Chronique dans Les Echos du 23/03/2012 *Un an après la réforme, où va la distribution automobile ?*

Certains contrats ont été rédigés pour ménager les intérêts des deux parties en prévoyant une clause de préférence du constructeur, c'est-à-dire que le concessionnaire cédant peut se voir refuser un candidat par son constructeur, qui parallèlement lui en propose un autre offrant les mêmes conditions financières. On peut considérer que c'est une façon équilibrée de concilier les intérêts des deux parties, celui du concessionnaire qui a un patrimoine d'entreprise et qui légitimement aspire un jour à le vendre, et celui du constructeur qui souhaite conserver la maîtrise de son réseau.

La Commission souligne que « *des relations transparentes réduisent le risque pour les constructeurs d'être tenus responsables d'user de diverses formes indirectes de pression* » et invite donc les parties à respecter un code de bonne conduite qui prévoit par exemple :

- Une durée de préavis, qui peut être déterminée en fonction de la durée du contrat ;
- Un arbitrage ;
- Une compensation des investissements spécifiques à la marque, en cas de résiliation précoce sans juste fondement.

Mais ce code n'a finalement aucune valeur contraignante et, dans le cas où il est stipulé dans un contrat, il peut seulement être interprété comme un signal de bonne volonté envoyé par le constructeur à son réseau.

d) Le point du statut juridique du distributeur

En réaction aux dispositions clairement défavorables aux concessionnaires du texte réglementaire en vigueur depuis le 1^{er} juin 2013, le CNPA a organisé une contre-offensive juridique en France en soutenant la proposition de loi du 29 mai 2013 du député UMP Thierry Lazaro. Les mentions essentielles du texte défendu fin juin à l'Assemblée portaient sur :

- Le retour à la liberté de cession ;
- La mise en place d'indemnités ou de préavis à la rupture du contrat ;
- Un encadrement des exigences des constructeurs sur les standards de marque.

Pointant du doigt la trop grande liberté d'interprétation des tribunaux¹⁰⁷, les distributeurs s'élèvent également contre la liberté d'entreprendre qui leur est ainsi confisquée puisqu'ils ne sont plus libres de céder leur entreprise. Estimant réaliser les investissements en lieu et place de leurs constructeurs, ils exigent aussi des garanties pour pérenniser leurs structures, que ce

¹⁰⁷ Proposition de loi visant à instituer un statut de distributeur automobile, enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 29 mai 2013, consultable sur www.assemblee-nationale.fr

soit sous forme d'un préavis ou d'indemnités (à la manière de ce qu'il existe pour les agents commerciaux) ou d'un encadrement législatif sur le montant des investissements exigés par les constructeurs, considérés comme disproportionnés au regard de la rentabilité qu'ils génèrent. On notera que, sur le banc des défenseurs des distributeurs, certains émettaient des réserves quant à l'opportunité de légiférer sur des indemnités, car cela risquait d'entraîner un effet de plafonnement et donc de restreindre les possibilités de réclamer des dommages et intérêts et/ou des indemnités pour rupture brutale des relations lors des affaires portées devant les tribunaux.

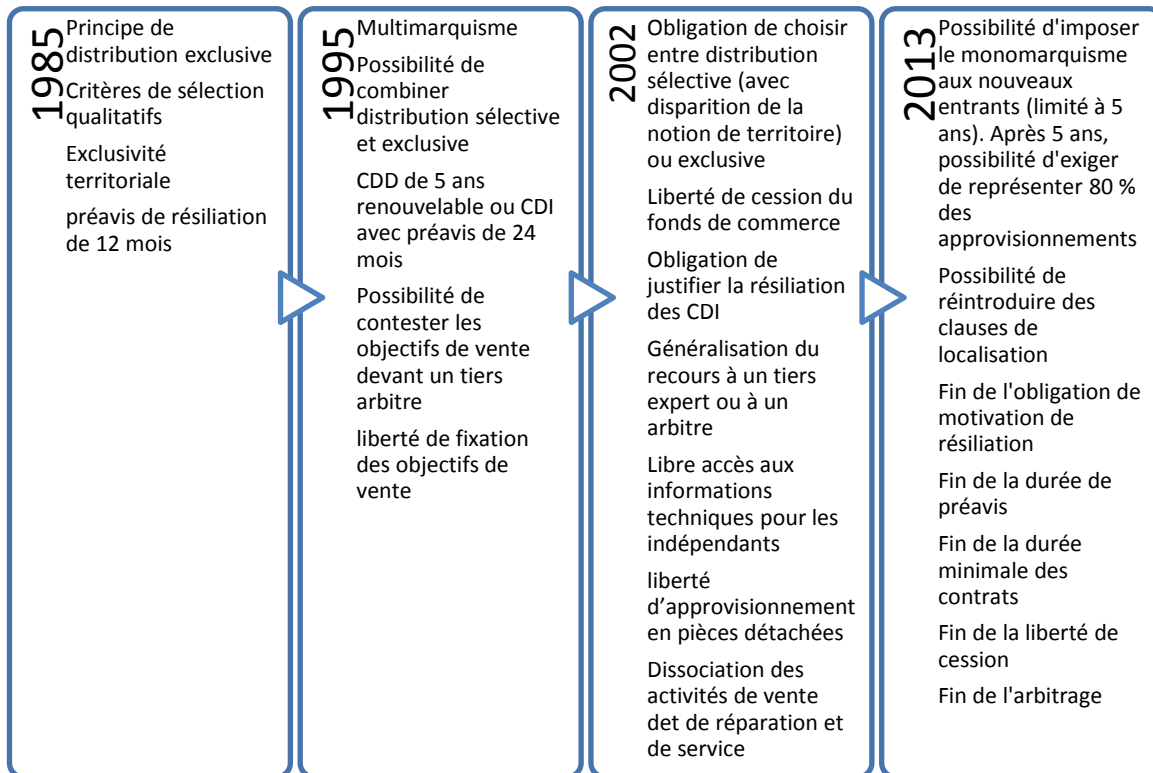
Face à cette fronde, les constructeurs et leurs avocats rétorquent que les suppressions des clauses abusivement favorables (selon eux) aux concessionnaires se justifient par le fait que *« par définition, le droit de la concurrence protège la concurrence et non pas les concurrents, et doit être neutre par rapport aux opérateurs »*¹⁰⁸. Selon eux, les dispositions précédentes ont eu l'effet inverse de celui escompté en favorisant la concentration des distributeurs et donc en annihilant partiellement la concurrence intra et inter-marques souhaitée par Bruxelles. On objectera que les constructeurs, parfaitement conscients des difficultés économiques de leurs réseaux et de leur nécessité de trouver des relais de croissance pour couvrir les charges fixes, ont suivi ces mouvements de concentration d'un œil complaisant. Toujours selon les constructeurs, un autre effet pervers a été la hausse des prix de cession, et donc consécutivement une hausse des coûts de distribution. Enfin, ils se prévalent de leur légitimité à configurer leur réseau selon des objectifs stratégiques qui leur sont propres et dont ils n'ont pas à se justifier vis-à-vis de leurs partenaires. Sur le point des investissements, les constructeurs estiment que c'est la contrepartie à la protection contre la concurrence des revendeurs hors réseau. Pourtant, force est de constater que le marché gris, c'est-à-dire la distribution de produits par des réseaux légaux mais non homologués, est un point d'achoppement que l'on retrouve dans la plupart des réseaux.

Mi-juin, la proposition de loi, fondue dans le projet de loi Hamon sur la consommation, est cependant retoquée par l'Assemblée. Pour autant, le CNPA ne rend pas les armes et décrète attendre d'autres créneaux législatifs pour relancer le débat, notamment le Sénat si le projet de loi devait y être débattu.

¹⁰⁸ Vogel L. et J., *Faut-il donner un statut législatif aux concessionnaires ?* blog Vogel & Vogel

Nous avons donc balayé les principales évolutions des règlements européens encadrant les relations entre les constructeurs et leur réseau. Le schéma ci-dessous récapitule les modifications apportées par les règlements successifs.

Figure 11. Les principales évolutions réglementaires de la distribution VN de 1985 à 2013



Cette organisation macrojuridique à l'échelle européenne sert de cadre au design des contrats régissant l'organisation microjuridique, c'est-à-dire les relations de chaque constructeur avec son réseau. Cette approche microjuridique va nous permettre d'étudier les arrangements contractuels des partenaires.

B.Approche microjuridique : les arrangements contractuels des acteurs

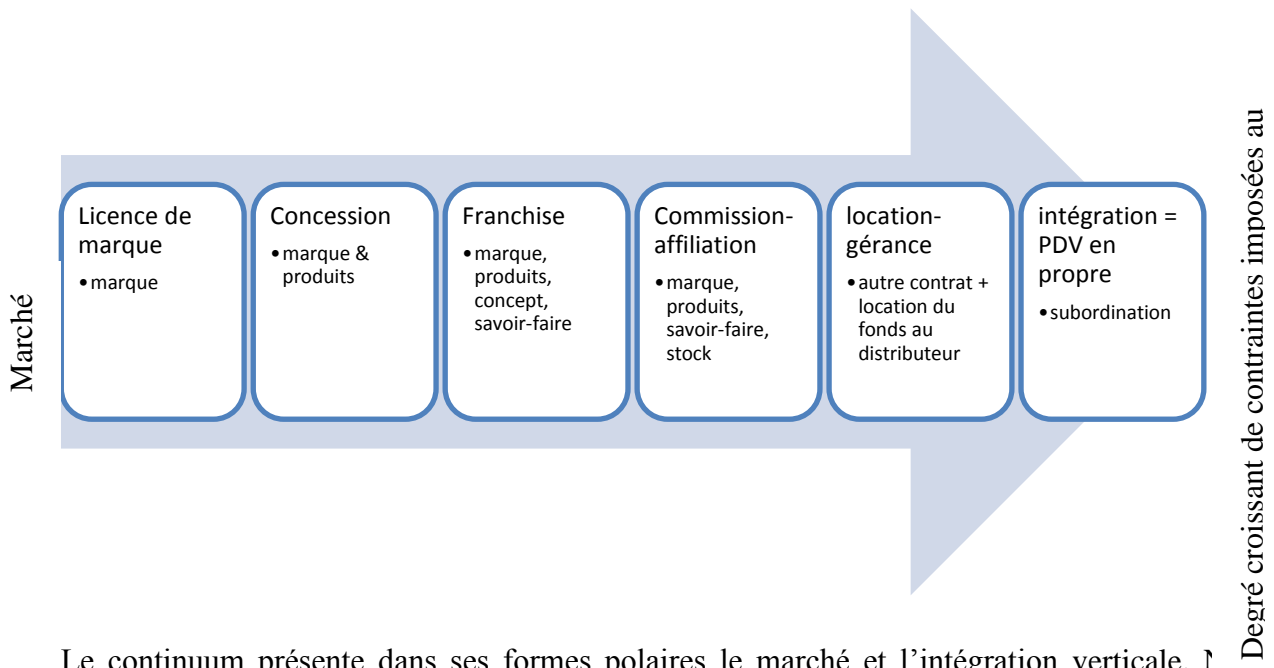
L'approche macrojuridique nous a permis d'apporter des précisions sur le cadre général de la distribution automobile. Dans la continuité de ce cadrage européen et à un niveau plus micro, chaque constructeur élabore un design de contrat avec son réseau. Les constructeurs négocient ces contrats avec les groupements de concessionnaires appuyés par des avocats, puis les

négociations se font au cas par cas sur les objectifs de vente et les scores qualité. Nous allons dans un premier temps nous intéresser aux choix contractuels de la filière aval, en l'occurrence la concession (versus la franchise par exemple) et au mode de distribution (sélectif versus exclusif).

1. Les contrats de distribution

Les principaux modes de distribution qui s'offrent à une entreprise souhaitant faire distribuer ses produits ou ses services s'étendent sur un continuum avec un degré croissant de contraintes imposées au distributeur.

Figure 12. Les formes de contrat selon le degré de contraintes imposées au distributeur (d'après Chanut et Boulay, 2010¹⁰⁹)



Le continuum présente dans ses formes polaires le marché et l'intégration verticale. Nous reviendrons en détail sur les arbitrages possibles dans la section traitant de la théorie des coûts de transaction. Nous remarquons que, selon cette typologie, la concession est quasiment la forme la moins contraignante pour le distributeur. Ces formes contractuelles se distinguent sur essentiellement quatre points (Chanut et Boulay, 2010) :

- Le degré de restrictions verticales, c'est-à-dire les contraintes de la tête de réseau ;
- L'exclusivité territoriale ;
- La transmission d'un savoir-faire ;

¹⁰⁹ Chanut, O et Boulay, J. (2010). *Les réseaux de franchise*. La Découverte. p. 14

- La propriété du stock et/ou du fonds de commerce.

La franchise est un système particulièrement dynamique qui fait l'objet de travaux académiques beaucoup plus nourris que la concession. Avec près de 1 800 réseaux et 65 000 points de vente, la franchise regroupe en France 308 993 salariés et réalise un CA de 47.4 Milliards d'euros¹¹⁰. Malgré l'extrême diversité des domaines d'activité (équipement de la personne et de la maison, alimentaire, services automobile, bâtiment, restauration ou voyage), le secteur est très structuré tant au niveau national (avec la FFF) qu'international, avec 48 associations nationales de la franchise qui sont regroupées sous la WFC (World Franchise Council) dont le but est de représenter la franchise dans les instances internationales. Les chiffres en France sont à rapprocher de ceux de la distribution automobile¹¹¹ et de son agrégation de contrats hétéroclites¹¹². La distribution automobile concerne 174 148 salariés répartis dans 15 902 établissements et réalise un chiffre d'affaires de 102.8 milliards d'euro. Nous proposons de faire une comparaison des deux systèmes.

a) Comparaison avec un autre système de distribution : la franchise

La forme contractuelle la plus proche de la concession est celle de la franchise. La différence entre les deux est d'ailleurs ténue car un franchiseur peut par exemple concéder une exclusivité territoriale à un franchisé et un concédant peut transférer à ses concessionnaires un véritable savoir-faire, par des formations régulières et des manuels opératoires très fournis.

Tableau 9. Les différences majeures entre contrat de concession et contrat de franchise

Franchise	Concession
mise à disposition d'un savoir-faire original, spécifique, identifié, secret et réitérable	fourniture de marchandises par le concédant, qui ne comporte pas nécessairement de mise à disposition de savoir-faire
fourniture d'une assistance permanente par le franchiseur	
pas de clause d'exclusivité territoriale (en principe)	exploitation exclusive d'un produit sur un territoire défini (exclusivité territoriale)
pas de clause d'approvisionnement et de revente	volume d'approvisionnement et de revente minimum, défini explicitement dans le contrat

Les notions de transmission de savoir-faire et d'assistance du franchiseur sont au cœur du dispositif. Le savoir-faire se définit comme « *un ensemble secret, substantiel et identifié* »

¹¹⁰ Source : <http://www.franchise-fff.com>

¹¹¹ Source : INSEE

¹¹² Les chiffres présentés comprennent les acteurs des concessions, mais aussi les agents

*d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du fournisseur et testées par celui-ci*¹¹³ ». « Secret » induit que le savoir-faire doit inclure des informations indispensables pour l'acheteur aux fins de l'utilisation, de la vente ou de la revente des biens ou des services contractuels. « Identifié » renvoie au manuel opératoire (ou « bible ») remis au franchisé qui précise l'originalité du système franchisé et les modalités de sa mise en œuvre. L'assistance est fournie en contre partie des redevances et elle est contractuellement délimitée. Elle peut prendre la forme de formations, de hot line, d'intranet et porter sur des questions très variées, du marketing au contrôle de gestion ou au juridique. Ces deux points du savoir-faire et de l'assistance sont fondamentaux et constituent la pierre angulaire du système de franchise. Ce sont d'ailleurs sur ces bases que reposent la plupart des conflits portés devant les tribunaux.

Le contrat de concession a pour objet la distribution à la clientèle de biens par l'intermédiaire d'un distributeur qui les achète pour les revendre. La bilatéralité de services entre concédant et concessionnaire s'exprime d'une part du premier envers le second par l'assistance pour organiser les espaces de vente ou conduire la communication nationale et d'autre part du second envers le premier par la commercialisation des biens. Cette réciprocité de service illustre bien l'intérêt commun qui caractérise le contrat. Cet intérêt supérieur qui prévaut est le développement et la satisfaction de la clientèle¹¹⁴. Il est bénéfique tout autant pour le concessionnaire que pour le concédant et s'inscrit résolument dans la durée. Chaque membre a intérêt à ce que le réseau soit vigoureux et dynamique et une communauté de destin les agrège. Sur ce dernier point, la concession ne diffère pas du système de franchise, dans lequel l'intérêt du réseau doit également primer. En matière de concession automobile, nous constatons que les modalités des contrats se rapprochent considérablement de celles des franchises. En effet, par les formations nombreuses et variées (personnel back et front office, opérationnels et managers, vendeurs et mécaniciens, etc...), les constructeurs transmettent un savoir-faire, que ce soit par les méthodes de ventes parfaitement balisées ou par les protocoles en matière de réparation et de recherche de panne. En après-vente, par exemple Renault propose une base de données on line sur les méthodologies de diagnostic et une hot line permet aux mécaniciens de joindre des interlocuteurs du constructeur. En matière de VN, Peugeot met à disposition de son réseau une plateforme de conseillers commerciaux spécialistes des sociétés et administrations pour épauler les vendeurs du terrain.

¹¹³ Règlement de la Commission Européenne n°2790/99 en date du 22 décembre 1999

¹¹⁴ Cet intérêt commun rappelé en préambule de la plupart des contrats et fait chez certains l'objet d'une clause particulière

A ces savoir-faire métiers se conjuguent des savoir-faire organisationnels transmis au réseau qu'El Akremi *et al* (2009)¹¹⁵ classent en huit catégories :

1. Codification/transmission/réplication : ce sont les mécanismes de diffusion des savoir-faire ;
2. Soutien au management des RH : cela concerne la gestion du personnel employé par les franchisés ;
3. Suivi/contrôle des unités : ce sont les mécanismes mis en place par le franchiseur pour s'assurer de la cohérence des méthodes ;
4. Communication externe : ce sont les éléments liés au développement de l'image de l'enseigne ;
5. Adhésion/cohésion interne : cette catégorie concerne le fonctionnement interne du réseau ;
6. Agilité organisationnelle : c'est la capacité du franchiseur à faire évoluer son offre dans un contexte de marché turbulent ;
7. Achats/logistique : c'est la capacité du franchiseur à organiser et à optimiser la *supply chain* ;
8. Accès aux financements : cette dernière dimension concerne l'aptitude du franchiseur à soutenir voire à financer la croissance de son réseau.

Nous observons qu'une fois encore, le système qui prévaut dans l'automobile s'aligne avec les pratiques de la franchise sur l'ensemble de ces points.

On peut donc conclure en disant que les objectifs des contrats sont différents, puisque le contrat de concession vise à assurer la seule distribution des produits ou des services, tandis que la franchise a fonction de permettre la réitération d'une méthode commerciale originale et efficace par la transmission d'un savoir-faire et la fourniture d'une assistance.

En France, la Fédération Française de la Franchise (FFF) créée en 1971 regroupe 45% des franchiseurs et se veut l'interface entre les pouvoirs publics, les créateurs de réseaux, les entrepreneurs et les investisseurs. Outre les missions de représentation auprès des pouvoirs publics et de service aux adhérents, l'association s'est aussi donné pour vocation de pérenniser la franchise et de réfléchir sur son évolution. La création d'un comité scientifique, des liens avec des laboratoires de recherche universitaires, des colloques scientifiques, des

¹¹⁵ El Akremi, A., Herrbach, O., Mignonac, K., et Perrigot, R. (2009). *Quels sont les savoir-faire sources de l'avantage concurrentiel en franchise*. Rapport pour le compte de la Fédération Française de la Franchise, Paris, octobre.

financements de programmes de recherches ou de thèses, etc... ont très largement contribué à la professionnalisation du secteur. La FFF a créé dès 1972 un code de déontologie qui est reconnu par les acteurs économiques, mais aussi par les tribunaux. Pour autant, le secteur n'est pas exempt de conflits. Me Meresse, avocat spécialiste de la franchise qui défend exclusivement les franchisés, nous expliquait que les conflits, ouverts ou latents, étaient légion. Les motifs sont finalement les mêmes que ceux que l'on retrouve dans les réseaux de concession automobile. Le rapport de force est clairement en faveur des franchiseurs, qui en abusent parfois en imposant des clauses léonines dans les contrats et leurs exécutions. Le partage de la rente est aussi un point d'achoppement. Si les franchiseurs sont bien organisés au sein de la FFF, qui mène un lobbying intense auprès des établissements d'enseignement, dans les colloques scientifiques ou auprès des instances judiciaires, les franchisés sont complètement dilués et n'opposent pas de front organisé.

Pour sa part, le système de concessions est beaucoup plus cloisonné : chaque secteur d'activité possède ses propres instances de représentation (automobile, machines agricoles, nautisme, etc...) et il n'y a pas de pont entre ces associations. De fait, chacun œuvre dans son secteur sans vraiment se préoccuper des problématiques des autres. Dans le machinisme agricole, les partenaires ont réussi à s'entendre pour rédiger en 1998 un code interprofessionnel de déontologie et un règlement de conciliation. Le nautisme a structuré quant à lui une organisation interprofessionnelle dont le modèle se rapproche de la FFF puisque la puissante FIN (Fédération des Industries Nautiques) rassemble tous les acteurs de la filière, des chantiers navals aux concessionnaires en passant par les accastilleurs ou les fédérations sportives (voile, canoë-kayak, plongée, etc...).

b) Le choix de la forme contractuelle : la concession

Le secteur automobile mobilise trois formes contractuelles qui sont :

- La franchise pour l'entretien, la location de véhicules, les services (exemple lavage) ;
- La concession pour la distribution des VN ;
- Le contrat de réparateur agréé pour les agents.

Nonobstant les grandes similitudes avec le système de franchise, la distribution VN et la réparation fonctionnent depuis toujours avec le système de concession. Un rapide tour d'horizon de la distribution automobile au niveau mondial montre que le système est le même

dans des pays européens. Les cars dealers américains ou les distributeurs japonais sont soumis à des clauses d'exclusivité et de sélectivité similaires au système français. Lorsque les constructeurs français s'implantent dans les nouveaux marchés (exemple asiatiques), ils choisissent ce même système. De même, lorsque les nouveaux entrants comme Kia ou Hyundai ont investi le marché français, ils se sont coulés dans le moule qui prévalait sans chercher à développer des systèmes originaux ou différents. Cet isomorphisme institutionnel peut s'expliquer par le fait que « *le choix d'une forme organisationnelle est tributaire des normes, des valeurs et des règles issues de l'environnement institutionnel et de la recherche de conformité à un modèle dominant* » (Chanut et Boulay, 2010 ; p.45)¹¹⁶. Enfin, à la différence de la franchise où l'on retrouve beaucoup de petits magasins en EURL ou SARL tenus par des individus, les concessions automobiles regroupent un personnel plus nombreux. Le phénomène de concentration que l'on observe dans l'automobile n'a pas cours dans la franchise où les têtes de réseau préfèrent justement éviter les regroupements qui leur opposeraient des interlocuteurs trop puissants.

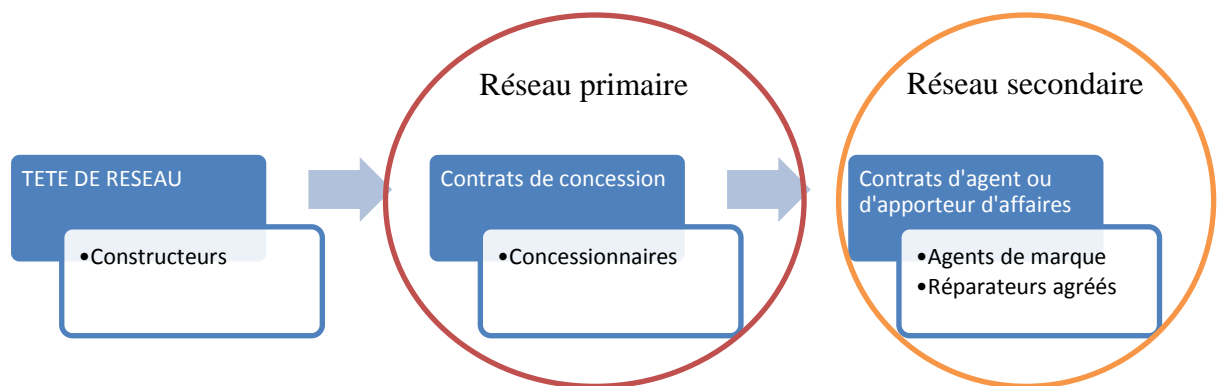
Les textes 123/85 et 1475/1995 marquent la volonté pour la Commission de régir à la fois un secteur et un contrat. A partir du moment où toute clause anticoncurrentielle déviante dans un contrat fait perdre le bénéfice de l'exemption, des contrats-types ont été mis en place.

Les lourds investissements que ce soit en R & D ou en infrastructures de production ont contraint les constructeurs à s'assurer des débouchés constants et une visibilité à moyen terme pour les ventes de véhicules neufs et de pièces. Se déployer en propre requérant de trop lourds investissements, les constructeurs ont organisé leurs réseaux de distribution en se liant avec des entrepreneurs individuels via des contrats de concession qui régulent les transactions et les relations. Les constructeurs, averses au risque, reportent ainsi sur un réseau le risque économique en contrepartie d'une rente (marges avant ou arrière) censée rémunérer le risque. Cette tendance à la désintégration correspond aussi à la volonté des entreprises de se recentrer sur leurs métiers de base et d'externaliser les fonctions satellites. Pourtant, les constructeurs ont conservé des unités en propre. Nous verrons dans le chapitre 3 sur la théorie des coûts de transaction les raisons qui expliquent la mixité du réseau de distribution (formes intermédiaires versus formes pures que sont le marché et la hiérarchie). Ainsi, cette démarche peut s'apparenter à une logique de division des tâches sous fond de spécialisation.

¹¹⁶ Chanut O. et Boulay J. (2010), op. Cit,

Les réseaux de distribution ont fait suite aux circuits de distribution et cela traduit, au-delà de la différence sémantique, un saut conceptuel de nature qualitative puisqu'il ne s'agit plus simplement de diffuser les produits, mais d'organiser la distribution en articulant les intérêts de chacun des membres. Pourtant, cette organisation est souvent inégalitaire, avec une tête de réseau (*i.e.* le concédant) qui coordonne, organise, régule les membres. Fréquemment, on assiste donc à la domination d'une entité qui a conduit certains juristes (Virassamy G., 1986 ; Behar-Touchais M et Virassamy G., 1999¹¹⁷ ; Le Tourneau P, 2010¹¹⁸) à qualifier ces contrats de « contrats de dépendance ». Pourtant, le fait même d'appartenir à un réseau offre au concessionnaire la possibilité de bénéficier des synergies propres à l'organisation, de la puissance du nombre et parallèlement le décharge de certaines tâches (sourcing, production). L'intégration dans une organisation verticale crée entre ses membres une interdépendance qui naît des interactions collectives. « *Tous les concessionnaires sont les branches d'un même arbre* » conclue Le Tourneau (2010). Concrètement, le réseau est « *une organisation hiérarchique et fonctionnelle, constitué par un ensemble homogène de contrats-cadres, une gerbe de contrats identiques ou semblables. [...]. Un intérêt commun vivifie l'ensemble, créant entre ses membres une interdépendance* » (Le Tourneau, 2010).

Figure 13. Organisation contractuelle de la filière aval



Si le secteur de la réparation et de l'entretien a opté majoritairement pour le système de franchise, la distribution automobile est traditionnellement organisée en concessions. Les constructeurs concluent des contrats de concession avec les concessionnaires (réseau primaire), qui eux-mêmes concluent des contrats de réparateurs agréés avec les agents (réseau secondaire). Les trois marques françaises se partagent 90 % des agents¹¹⁹ qui peuvent

¹¹⁷ Behar-Touchais, M., & Virassamy, G. J. (1999). *Les contrats de la distribution*. LGDJ.

¹¹⁸ Le Tourneau P. et Zoïa M, (2010), *les contrats de concession*, Litec

¹¹⁹ Les Echos de la franchise, dossier distribution automobile 21/07/2014

représenter la marque pour la partie après-vente, mais qui ne peuvent faire de vente de VN (ils passent pour cela par les concessionnaires qui les rémunèrent forfaitairement à la vente réalisée). Les investissements requis sont bien moins importants que pour une concession (de l'ordre d'un million d'€) et les exigences des marques sont beaucoup moins lourdes, notamment en matière d'éléments de représentation.

2. Le mode de distribution

Avant 2002, la distribution pouvait combiner les modes exclusif et sélectif. Le REC 1400/2002 a ensuite contraint les constructeurs à choisir. A l'exception de Porsche et Suzuki, tous ont opté pour la distribution sélective, qui leur permettait d'éviter les ventes hors réseau. La question essentielle reste celle du critère de sélection : doit-il être justifié ou défini¹²⁰ ? La question n'est pas anodine car elle est le soubassement théorique des litiges portés devant les tribunaux lors de la rupture de la relation, chacune des parties en faisant son interprétation. Le règlement 461/2010 a changé une nouvelle fois les règles et indique que « *les distributeurs [doivent être] sélectionnés sur la base de critères définis* ». Par l'arrêt Jaguar-Land Rover du 15 janvier 2013 de la Cour de Cassation, « *il est désormais clairement établi que sous l'empire du règlement automobile n° 1400/2002, les critères adoptés dans le cadre d'une sélection quantitative pour bénéficier de plein droit de l'exemption par catégorie dès lors que la part de marché du fournisseur est inférieure à 40 % n'ont pas besoin d'être objectivement justifiés et appliqués de façon uniforme et non différenciée à l'égard de tous les candidats à l'agrément. De la même façon, il n'est nullement besoin pour la tête de réseau de justifier des raisons qui l'ont amenée à poser tel ou tel critère quantitatif, par exemple à arrêter un numerus clausus fixant un nombre de X contrats pour Y sites* »¹²¹. Me Bertin, défenseur des intérêts des distributeurs, et du concessionnaire Auto 24, dans cette affaire Jaguar-Land Rover, nous a rappelé lors d'un entretien le principal apport de l'arrêt défavorable aux constructeurs : « *en effet, la Cour de justice de l'Union Européenne a énoncé en préambule le principe fondamental selon lequel les conditions fixées par un règlement d'exemption ne sont destinées précisément qu'à exempter des accords de distribution au regard du droit européen ; par contre, cette norme juridique ne peut servir de fondement pour examiner les comportements fautifs des constructeurs à l'égard de leurs concessionnaires et les sanctionner. La Cour renvoie ici directement à la compétence exclusive du droit national*

¹²⁰ Blaise J.B., (2012), Comment configurer un réseau de distribution aujourd'hui ?, *Concurrences*

¹²¹ Vogel J. (2013), La sécurisation de la distribution sélective qualitative et quantitative par l'arrêt «Jaguar-Land Rover», *Jurisprudence automobile*, n°851

pour examiner la question de la responsabilité des constructeurs au préjudice de leurs distributeurs. Or, en droit français, les critères quantitatifs se doivent d'être objectifs, non discriminatoires et appliqués de façon uniforme. Ils doivent encore être économiquement justifiés. »

Les constructeurs ne pourront donc pas se prévaloir des dispositions contenues dans un règlement d'exemption pour s'exonérer de leurs fautes et de leurs responsabilités à l'égard de leurs distributeurs qui sont exclusivement appréciées au regard de droit national.

Sur le plan des conflits portés devant les tribunaux, ces aller-retours législatifs ont eu pour effet que l'objet des litiges a porté de plus en plus, non plus sur la résiliation et ses motifs, mais sur le refus d'agrément et d'intégration au réseau, prenant appui sur les interprétations des textes et de la jurisprudence¹²².

Tableau 10. Les différents modes de distribution

Distribution exclusive	Distribution sélective qualitative	Distribution sélective quantitative (<i>suppose part de marché du constructeur <40%</i>)
Exclusivité territoriale	Critères de sélection qualitatifs « <i>critères objectifs, uniformes et non discriminatoires</i> »	numerus clausus
Choix du concessionnaire à la discrétion du fabricant	Tous les prétendants qui satisfont aux critères doivent être accueillis dans le réseau	
Choix du territoire à la discrétion du fabricant	Réseau excessivement ouvert pour le fabricant	
Ventes hors réseau possibles	Ventes hors réseau prohibées	

Dans l'automobile, la distribution est majoritairement sélective quantitative et qualitative, c'est-à-dire que les constructeurs peuvent à la fois imposer de nombreux critères qualitatifs (normes de représentation, taille des showroom, personnel, etc...) et limiter quantitativement le nombre de distributeurs. Depuis 2013, les constructeurs peuvent à nouveau combiner distribution exclusive et sélective, c'est-à-dire qu'ils ne peuvent interdire les ventes actives ou passives¹²³ ni aux utilisateurs finals, ni aux membres du réseau mais qu'ils peuvent interdire la vente active ou passive à des distributeurs hors réseau, non agréés. Chaque constructeur a donc pu aménager ses contrats dans le cadre du règlement général. Dans les faits, la majorité

¹²² Exemple affaire Volkswagen/Europe Garage en juin 2010 sur le refus d'agrément (nature qualitative des critères), affaire Auto 24 SARL / Jaguar Land Rover France en juin 2012 sur la nature des critères quantitatifs

¹²³ On parle de vente active lorsque le distributeur démarché un client en dehors de son territoire et de vente passive lorsqu'il est démarché spontanément par un client hors zone. Internet est un bon exemple de vente passive (un client contacte un concessionnaire via son site, alors même qu'il réside en dehors de la zone de la concession).

des constructeurs a conservé la distribution sélective qualitative et quantitative, vraisemblablement afin de maintenir la stabilité des réseaux¹²⁴ et continué à pouvoir stipuler des clauses d'étanchéité.

¹²⁴ Vogel J., (2013), *Les nouvelles modalités de distribution des véhicules neufs ouvertes par le passage du règlement automobile au règlement général*, conférence

Conclusion partie 1

Au regard des nouveaux entrants dans la filière, des mutations technologiques, des nouvelles pressions politiques et de l'évolution de la conception même de l'automobile par les consommateurs, la chaîne de valeur de la filière devrait subir des restructurations plus ou moins profondes. Trois types de scénarios sont envisageables :

- *Statu quo* : On reste sur des principes de coopérations et de partenariats tels qu'on les connaît aujourd'hui. Des acteurs périphériques (filière recyclage, électronique et logiciels, etc....) vont venir se greffer sur le cycle de vie du produit ;
- Elargissement de la filière : la place de plus en plus prégnante de ces nouveaux composants conduit à nouer des partenariats avec des entreprises jusqu'alors étrangères à la filière. Davantage que le prix ou le rapport qualité prix, les constructeurs vont chercher un avantage concurrentiel dans la structure industrielle et la valeur ajoutée apportée au client ;
- Logique de demande et allongement de la filière d'amont en aval : les nouveaux comportements d'achat et l'arrivée de véhicules nouveaux présentent une rupture technologique qui justifie la redéfinition de la distribution. On scinde la partie vente du produit et la maintenance. Des structures spécifiques accueillent le client et lui détaillent l'offre (le produit, les connectivités, les services associés, la location, etc....) tandis que d'autres prennent en charge le chargement ou le remplacement des batteries et la maintenance du véhicule. Le rôle des acteurs est modifié à tous niveaux de la filière et les constructeurs, déjà assembleurs de produits, deviennent prestataires de services.

Face aux mutations en cours, ces scénarios ne sont pas mutuellement exclusifs et peuvent se combiner. Le transfert du poids de l'innovation des constructeurs vers leurs équipementiers est déjà largement entamé. Les constructeurs sont ainsi libérés du risque économique de l'innovation et des budgets colossaux en R&D que cela induit. Ils peuvent donc mobiliser davantage de ressources dans la conquête de l'aval. Cette reconfiguration des rapports se traduit par des recherches de modes de création de nouvelles connaissances pour mener un effort d'innovation commun et permanent.

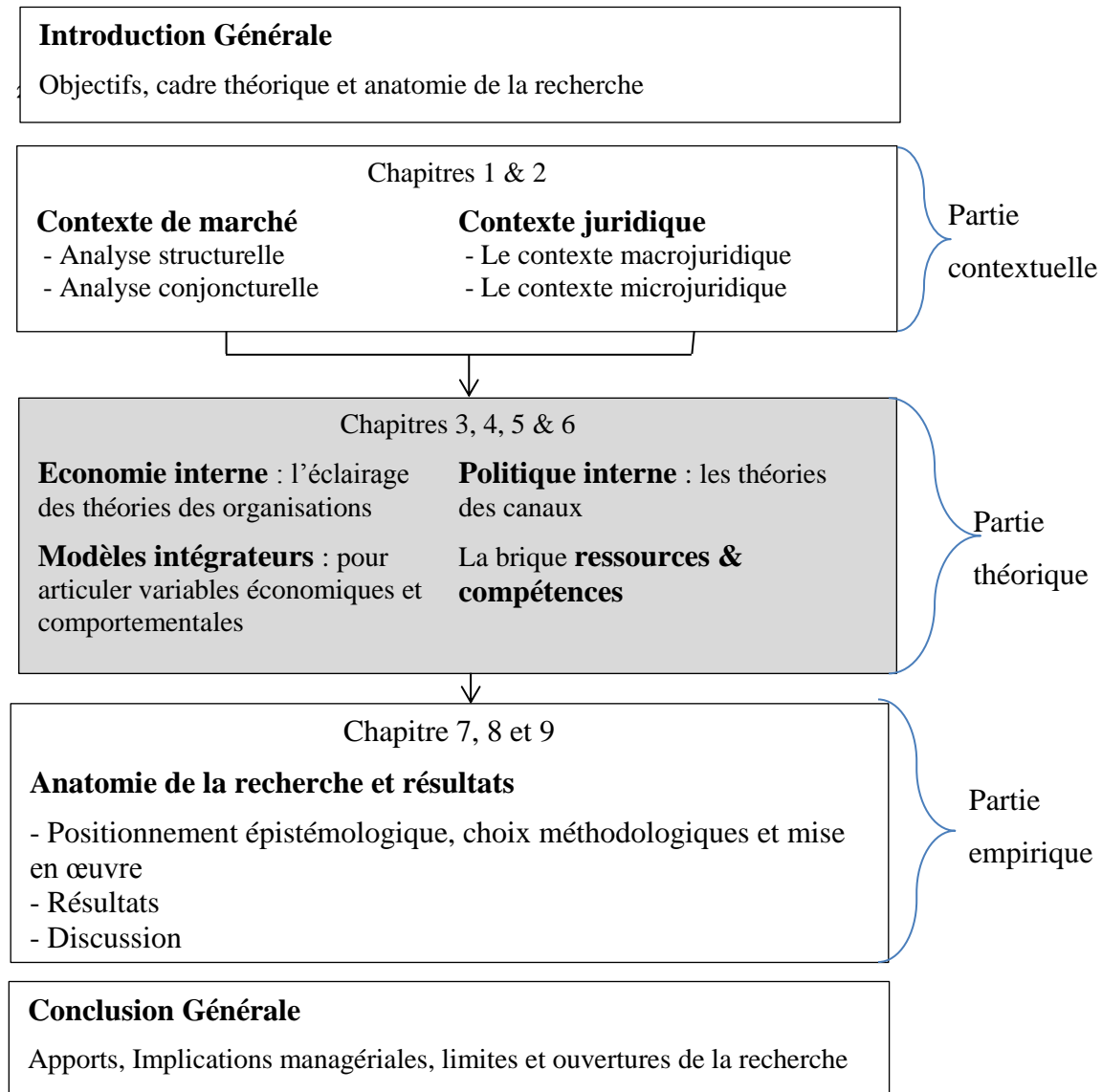
Les solutions de déplacement alternatives (autopartage, covoiturage) prennent ancrage dans les nouveaux modes de consommation. Le développement de l'économie collaborative, qui

repose sur la mutualisation des biens, répond à la fois à des motivations éthiques (consommer moins et mieux), économiques (payer moins cher) et sociales (créer du lien social et rejoindre des communautés). Le phénomène inquiète déjà les hôteliers (confrontés à Air BnB) et les transporteurs (concurrents par le covoiturage) et peut tout à la fois être pour les concessionnaires une menace (baisse des ventes de voitures) et une opportunité (bouquets de services à développer comme les points de rencontre entre covoitureurs).

Si les ventes sont légèrement reparties à la hausse en 2014, le marché français est arrivé à maturité et on peut raisonnablement penser que l'inversion de tendance de la performance économique des concessionnaires ne passera plus seulement par un accroissement des volumes. La pression toujours déflationniste sur les prix n'augure pas non plus de salut de ce point de vue là.

En toile de fond de l'étude de l'évolution de la filière automobile se dessine la problématique des relations contractuelles entre les parties. Vers l'amont, les équipementiers de premier rang et les constructeurs sont dans une relation très étroite, quasi unilatérale, avec des constructeurs qui imposent des coûts cibles et des objectifs pluriannuels de réduction des coûts. Face au risque de disparition de certains équipementiers, les constructeurs ont initié des relations collaboratives des filières en construisant un modèle d'entreprise étendue. Vers l'aval, ces relations duales sont également étroites mais surtout sont encadrées d'une part par des contrats de concession qui lient les producteurs/constructeurs et les distributeurs/concessionnaires et d'autre part par l'arbitrage législatif de la Commission Européenne, qui se fait la caisse de résonance des lobbies de cette relation tripartite constructeurs – concessionnaires – consommateurs. Ces garde-fous juridiques encadrent les rapports de force permanents entre les deux parties et modèrent les déséquilibres de pouvoir observables dans la filière. Si les constructeurs évoluent sur un marché que l'on peut presque qualifier d'oligopolistique, les concessionnaires, bien qu'opérant des mouvements de concentration, restent éparpillés juridiquement.

Partie II. Approches théoriques des RIO



Nous présenterons dans le **chapitre 3** l'approche par les théories des organisations, tout d'abord sous l'angle de la théorie des coûts de transaction et de la théorie de l'agence afin de déterminer les formes possibles de transactions, puis sous l'angle du design organisationnel, pour comprendre les mécanismes de décision.

Le chapitre 4 aborde le versant comportemental des firmes ou des individus, qui ne pouvaient être réduits à ces variables de coûts ou d'utilité. Les concepts de pouvoir, conflit, coopération et leadership vont être mobilisés comme variables explicatives ou expliquées. Le courant behavioriste voit le partage de la valeur comme un enjeu suprême de l'interaction entre producteurs et distributeurs. Considérant les théories comportementales, si une première famille de travaux prenait la dyade comme unité d'analyse, une seconde famille se penche sur l'étude du canal dans son ensemble et intègre les variables environnementales en faisant appel aux modèles d'analyse stratégique.

Ces deux courants ont été longtemps étudiés séparément alors que leur complémentarité est logique. Stern et Reve (1980) ont développé le modèle d'économie politique des canaux en intégrant les variables économiques (qui s'articulent autour des concepts de productivité et de niveau de production) et les variables du courant behavioriste, qui s'intéresse aux processus permettant d'atteindre ces résultats. L'autre courant intégrateur, plus récent, est celui de l'Industrial Marketing and Purchasing (IMP), qui se situe dans une approche relationnelle. Le concept d'engagement, c'est à dire le fait que deux partenaires aient la volonté de continuer la relation sur longue période et y investissent, sans attendre de bénéfice à court terme, est central dans l'approche de l'IMP. Ces deux modèles seront présentés au **chapitre 5**.

Enfin, il nous a semblé intéressant d'inclure dans notre travail de compréhension des relations entre les constructeurs et les concessionnaires l'approche par les ressources. Le modèle RVB (Ressources-based View) est en effet une critique des postulats des paradigmes économiques et remet en perspective les concepts de ressources, compétences et avantage concurrentiel. Il sera présenté au **chapitre 6**.

Chapitre 3. L'approche par les théories des organisations

C'est en levant des hypothèses restrictives de la micro-économie que la question de la fonction distribution a commencé à être envisagée, en premier lieu par les économistes dans les années 60. L'information parfaite et l'ajustement des marchés a réduit le champ d'investigation de la micro-économie au producteur et au consommateur, rendant inutile un agent distributeur. En l'insérant entre la production, vue comme seule créatrice de valeur par les économistes, et la consommation, au contraire vue comme destructrice de valeur¹²⁵, la fonction du distributeur a longtemps été ignorée, avant d'être ensuite envisagée sous le prisme des notions de maximisation de l'utilité pour le consommateur et de réduction des coûts pour le producteur, qui sont vues comme des indicateurs de la performance du canal (Bucklin, 1960)¹²⁶.

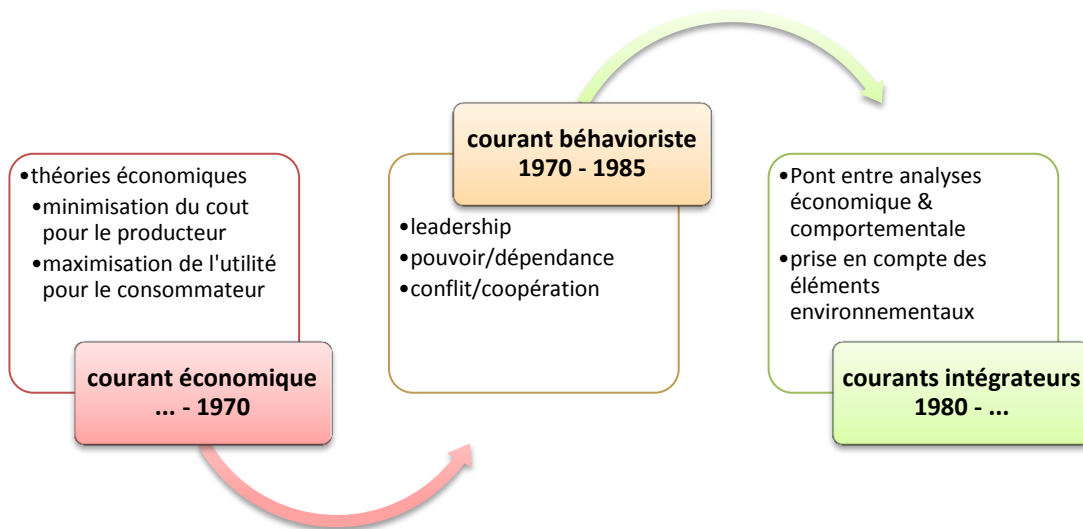
Dans ses travaux en 1937, Coase¹²⁷ aborde la fonction distribution sous l'angle de l'économie de coûts de transaction, c'est-à-dire que l'entreprise peut déléguer certaines fonctions en rajoutant une strate entre la fonction de production et celle de consommation. Jusqu'alors, la théorie économique avait ignoré le rôle du distributeur. Ces considérations pour la distribution passent d'abord par une justification économique (minimisation des coûts pour le producteur et maximisation de l'utilité pour le consommateur), puis par une approche comportementale (variables comportementales leadership - pouvoir – dépendance - conflit/coopération). Le parallèle peut être fait avec l'évolution des rapports de force dans la filière, avec au départ la firme productrice leader dans le canal (base des théories économiques), puis, lors de l'apparition de la grande distribution, une inversion du rapport de force en faveur de cette dernière (prémices du courant behavioriste). Ce parallèle peut s'observer également entre l'évolution constatée dans la grande distribution alimentaire et celle de la théorie des canaux.

¹²⁵ « consommer, détruire l'utilité des choses, anéantir leur valeur [...] produire, donner de l'utilité, créer de la valeur », In Say, J. B. (1827). *Traité d'économie politique*. CJ de Mat fils et H. Hemy.

¹²⁶ Bucklin, L. P. (1960). *The economic structure of channels of distribution*. Doctoral dissertation, Northwestern University

¹²⁷ Coase (1937), The Nature Of Firm. *Economica*, cité par Baudry, B. (2005). *L'économie des relations interentreprises*. Edition La découverte.

Figure 14. Evolution chronologique de l'approche théorique des canaux de distribution - D'après Filser (1992)



A. Les éclairages des théories contractuelles

A partir des questions soulevées par l'article de Coase vont se construire les théories de la firme. Les questions clés concernent les problèmes de construction des contrats, leurs conditions d'application (*l'enforcement* des contrats dans la terminologie anglo-saxonne) et l'identification des coûts qui en résultent. La firme s'analyse alors comme un ensemble de relations contractuelles, un nœud de contrats. La théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence apportent leurs perspectives à cette vision contractuelle de la firme.

1. Les relations transactionnelles entre les parties - les apports de la théorie des coûts de transaction

L'objectif de la théorie des coûts de transaction est d'expliquer comment les choix de structures organisationnelles impactent les performances d'une entreprise par les coûts des transactions effectuées. La problématique dégagée par Coase est la suivante : « *pourquoi, dans une économie de marché au sein de laquelle les prix sont sensés assurer la coordination de l'activité économique, les organisations caractérisées par la suppression du mécanisme*

des prix émergent-elles ? »¹²⁸ La question centrale est celle de l'arbitrage entre le recours au marché et celui à la firme, voire des modes mixtes qui présentent aussi des intérêts. Si la firme existe, c'est que le recours au marché s'avère coûteux et génère des coûts de transaction. Mais inversement, le marché existe car le recours à l'organisation interne génère lui aussi des coûts de fonctionnement. Chaque mode de coordination se nourrit donc des limites de l'autre. Coase¹²⁹ (1937), s'interrogeait sur l'existence des organisations (caractérisées par la suppression du mécanisme de prix) dans une économie de marché au sein de laquelle les prix sont sensés assurer la coordination de l'activité économique. Se pose alors la question de la raison de l'existence de ces deux formes d'organisation et celle des raisons d'opter pour l'une ou pour l'autre. Prenant appui sur ces travaux fondateurs, Williamson (1975 ; 1985), revisite la problématique de l'intégration verticale en tentant de répondre à la question « dans quels cas une firme doit-elle se procurer ses inputs sur le marché et dans quels cas doit-elle internaliser sa production ? ». Il rompt avec la théorie néo libérale classique, qui considère les volumes de production ou les coûts marginaux comme unité de mesure, en y substituant la transaction. Dans son analyse, il prend en compte non seulement les variables économiques classiques (firme et marché) mais y adjoint des variables comportementales et environnementales issues de la théorie des organisations. Ces hypothèses comportementales expliquent pourquoi les contrats ne peuvent être qu'incomplets. Le recours au marché génère des coûts liés au comportement des acteurs et la question est alors de savoir comment se protéger de ces comportements.

a) Les coûts de transaction

Pour Coase (1937) il y a un coût à l'utilisation du mécanisme des prix, qu'Arrow (1969)¹³⁰ pour sa part définit comme « *les coûts de fonctionnement du système économique* ». Les coûts distingués par Coase sont de trois ordres :

- coûts de recherche d'information,
- coûts de négociation et de conclusion du contrat,
- coût de passation d'un contrat, qui fait qu'un contrat long terme peut être préférable à une succession de contrats court terme.

¹²⁸ op. cit.

¹²⁹ op. cit.

¹³⁰ Arrow K. J. (1969), The organization of economic activity : issues pertinent to choice of market versus nonmarket allocation, in *The analysis and evaluation of public expenditure : the PPB system*, Vol1, US joint economic committee, 91ème congrès, 1ère session, Washington DC, US Government printing office, 59-73

Williamson affine cette classification en remplaçant la troisième catégorie par les coûts de contrôle et de gestion des litiges liés à l'apparition de difficultés non prévues au cours de la relation. Il classe les coûts de recherche d'information et ceux de préparation, négociation et conclusion du contrat parmi les coûts *ex-ante*, qui prennent fin dès que le contrat est conclu et qui sont d'autant plus faibles que le bien ou service considéré est standardisé. Les coûts de contrôle sont classés parmi les coûts *ex-post*, lesquels ne doivent pas être confondus avec les coûts d'agence. Ils correspondent aux coûts d'organisation de la firme. Ces deux catégories doivent être analysées conjointement car elles s'impactent mutuellement ; une préparation minutieuse et la plus exhaustive possible du contrat peut permettre de réduire la probabilité de devoir gérer *ex-post* des conflits entre les parties ou les coûts de sorties de la relation.

b) Les composantes des modes de gouvernance

L'objectif de la théorie des coûts de transaction est de proposer le mode de gouvernance optimum compte tenu des coûts qu'entraînent les transactions et à l'aune des attributs des trois modes de gouvernance identifiés. Ces attributs sont de trois ordres :

- Hypothèses comportementales (rationalité limitée et opportunisme),
- Attributs des transactions (incertitude, fréquence et particulièrement spécificité des actifs)
- Attributs du management (intensité des incitations et nature de la bureaucratie)

Le troisième attribut sera étudié de façon approfondie au point B sur le design organisationnel.

i. Les hypothèses comportementales

La logique de la théorie des coûts de transaction repose sur deux hypothèses de comportement, la rationalité limitée et l'opportunisme. On notera que ces deux hypothèses marquent une rupture avec la théorie néoclassique, qui postule que l'agent économique a un accès total et libre à l'information et qu'il ne cherche pas à optimiser sa situation *ex-post*.

Le premier concept est emprunté à H. Simon, qui définit le comportement humain comme « *intentionnellement rationnel, mais de manière limitée* » (Simon H., 1961¹³¹). L'individu voit ses choix impactés par le fait qu'il ne peut être exhaustif dans son analyse et envisager le champ de tous les possibles. Cet état de fait renvoie à la notion d'incomplétude des contrats.

¹³¹ Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior* (Vol. 3). New York: Free Press, cite par Coeurderoy, R. et Quélin, B. (1998). La théorie des coûts de transaction – fondements et implications managériales. In *Repenser la stratégie*, Vuibert

Dans le cas de la filière automobile, les constructeurs profitent des renégociations de contrats lors de chaque changement de règlement pour réajuster les clauses, en supprimer certaines parfois, bien souvent en y adjoignant d'autres afin de réduire cette incomplétude inhérente aux contrats. Cette démarche heuristique est une réponse partielle au problème de rationalité limitée. On notera que ce concept est à analyser en fonction de facteurs contextuels.

Ensuite, l'opportunisme se définit comme « *un comportement visant à tirer profit d'une relation en utilisant la ruse* ». L'individu peut chercher à profiter d'un vide ou d'un flou dans le contrat. L'opportunisme peut aussi se manifester par de la distorsion d'information (rétention ou falsification). Bien sûr, cet opportunisme n'est pas systématique.

Dans la théorie des coûts de transaction, le risque d'opportunisme prend notamment la forme du hold up, un opportunisme qui consiste à exploiter une position de force vis-à-vis de celui qui a fait les investissements. Une des parties insiste pour que l'autre fasse des investissements spécifiques pour honorer le contrat. Cette notion est clairement expliquée dans l'article de Klein, Crawford et Alchian (1978)¹³², qui utilisent l'exemple de l'investissement spécifique dans une machine d'imprimerie. Une entreprise A accepte d'investir dans une machine spécifique pour une entreprise B. B en profite pour renégocier les conditions à la baisse, sachant que la machine ne peut servir que pour ses ouvrages. Ce faisant, B s'approprie une partie de la valeur qui est normalement la propriété de A. En faisant confiance (naïvement disent les auteurs) à B, A a été victime d'un hold up.

L'entreprise A qui a fait ces investissements anticipe un retour sur investissement qui n'est pertinent qu'en considération de l'échange avec B ; c'est la quasi-rente attachée au contrat. On parle d'expropriation de la quasi rente si l'autre partie impose de modifier à la baisse les conditions économiques de manière à ce que la rentabilité devienne inférieure à celle qui justifiait l'investissement initial. Mais l'inverse est aussi possible ; A, sachant que B a besoin de cette machine, peut renégocier à la hausse les conditions. A accroît ainsi son pouvoir de négociation. Klein, Crawford et Alchian considèrent que ce risque d'opportunisme post-contractuel engendre une perte d'efficacité, les contractants pouvant refuser l'investissement de peur de se retrouver dans une situation de locked in (= d'enfermement). A ce titre, la quasi-rente joue un rôle fondamental dans la bascule d'un mode de gouvernance par le marché à

¹³² Klein B., Crawford R. and Alchian A. (1978), Vertical Integration, Appropriate Rents and the Competitive Contracting Process, *Journal of Law and Economics*, (21), 297-326

celui par la hiérarchie et de l'intégration vers l'aval ou l'amont. C'est un des principaux arguments avancés par Williamson pour favoriser l'intégration.

Dans la distribution automobile, les standards de marque sont l'illustration parfaite du concept de hold up. Le mobilier, les éléments de représentation, les configurations de bâtiments, les habillages extérieurs, les formations produits, les stocks imposés de brochures papier etc... sont typiquement des actifs non redéployables dans lesquels les concessionnaires sont contraints d'investir. Le coût de sortie ou de changement de panneau peut alors devenir rédhibitoire.

ii. Les attributs des transactions

La rédaction des contrats est rendue difficile en raison de l'incertitude qui entoure la relation. Cette incertitude peut être de nature externe (état de la demande, contexte législatif) ou interne (comportement des acteurs). Le contexte de la transaction est identifié par des facteurs environnementaux que nous avons identifiés en partie I et comportementaux.

Williamson (1985) identifie trois attributs des transactions :

- **Fréquence** : la fréquence des transactions peut influencer le choix de la structure de gouvernance. Une fréquence élevée et des relations fortes favorisent l'intégration. Appliqué au contexte de la distribution automobile, cela explique que des constructeurs nouveaux entrants (exemple les marques coréennes comme Hyundai ou Kia) aient des difficultés à mailler le territoire : leurs volumes de vente de VN restent faibles, portent principalement sur des petites voitures et le parc roulant est trop petit pour assurer un flux correct en après-vente. Les investissements requis sont donc difficiles à amortir. Le multimarquisme instauré en 2002 a été une aubaine pour ces constructeurs ; pour les concessionnaires acceptant de les représenter, c'est d'une part la possibilité de déployer une partie des investissements déjà réalisés sur ces nouvelles marques (exemple le foncier) et d'autre part, par réciprocité, la possibilité de faire porter sur ces nouvelles activités une partie des charges fixes ;
- **Incertaineté et complexité** : si certaines transactions se délimitent aisément en raison de leur simplicité, d'autres présentent une complexité qui peut être de nature interne (rationalité limitée, opportunisme) ou externe (environnement imprévisible et mouvant). Globalement, on peut avancer que plus le contexte est complexe et/ou incertain, plus la hiérarchie est à même de prémunir les parties contre ces risques grâce

à une capacité d'ajustement supérieure au marché. De même, plus l'environnement est turbulent, plus le risque d'opportunisme est important ;

- Spécificité des actifs : un actif est spécifique lorsque sa valeur dans des utilisations alternatives est plus faible que dans son utilisation actuelle. La spécificité des actifs, et l'irrécupérabilité des coûts qu'elle induit, n'est pas problématique en tant que telle. Elle ne devient problématique pour l'entreprise que si cette dernière est confrontée à un comportement opportuniste de la part de son partenaire.

La spécificité des actifs est un facteur essentiel, voire central, des coûts de transaction. On distingue les actifs humains (capitalisation des connaissances, maîtrise de process), de site (proximité avec les gisements de matières premières), physiques (machines-outils développées spécifiquement) ou encore intangibles (marque, réputation). Lorsque les actifs sont peu ou pas spécifiques, le mécanisme du marché offre un système d'incitation et de course à l'innovation efficace. Dans le cas contraire, le recours à une forme plus ou moins poussée d'intégration permet de protéger la relation et de favoriser sa continuité. Pour Williamson (1996)¹³³, la marque constitue le principal actif spécifique (« *brand name capital* »). Cette valeur dépend des efforts déployés par le principal (publicité, effort d'innovation) mais aussi des agents qui peuvent accaparer une partie de la quasi-rente en réduisant la qualité des produits/services. Plus la valeur de la marque est importante, plus le risque de comportement opportuniste est élevé. Ce problème renvoie parallèlement au comportement de free riding énoncé par la théorie de l'agence.

Paquerot (1996 ; p. 213)¹³⁴ s'appuie sur ce concept de spécificité des actifs pour expliquer les stratégies d'enracinement des dirigeants. Travaillant dans le cadre de la relation dirigeants/actionnaires, l'auteur définit les stratégies d'enracinement comme « *des stratégies mises en œuvre par les dirigeants pour modifier leur environnement (structures de contrôle, concurrence sur le marché de l'emploi, relations avec les partenaires....) et accroître leur pouvoir sur les actionnaires ainsi que sur les différents partenaires de la firme*¹³⁵ ». L'auteur identifie trois phases dans la stratégie d'enracinement des dirigeants. La première phase de la stratégie accroît les performances de la firme tandis les deux suivantes sont délétères. Ce modèle est transposable aux relations clients fournisseurs à l'aune des concepts d'investissement dans des actifs spécifiques et de contrôle de l'activité. On peut considérer

¹³³ Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press

¹³⁴ Paquerot, M. (1996). L'enracinement des dirigeants et ses effets. *Revue française de gestion*, (111), 212-225.

¹³⁵ op., cit.

qu'en contraignant les concessionnaires à investir dans des équipements très spécifiques à la marque, le constructeur mène une stratégie d'enracinement. Il élève considérablement les barrières à la sortie et son réseau est contraint de poursuivre le contrat, malgré son inefficience relative.

Tableau 11. Les différentes phases de la stratégie d'enracinement des dirigeants (Paquerot, 1996¹³⁶, p.177)

PHASE DE LA STRATEGIE D'ENRACINEMENT	OBJECTIFS	STRATEGIES	EFFETS	INCIDENCE POUR LES ACTIONNAIRES
PHASE 1 : VALORISATION	Accroître la dépendance des actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> - Investissements spécifiques aux dirigeants - Développement des relations informelles - Création de rentes managériales 	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de la rentabilité de la firme - Elimination de la concurrence sur le marché de l'emploi 	Profite aux actionnaires et aux partenaires de la firme
PHASE 2 : LIMITATION DU CONTROLE	Limiter le contrôle des actionnaires et des partenaires sur la gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Accroissement de l'asymétrie d'information - accroissement du coût du contrôle (structure complexe) 	<ul style="list-style-type: none"> - Accroissement du coût du contrôle - Diminution de l'incitation des partenaires à contrôler la gestion 	Néfaste pour la richesse des actionnaires (augmentation du coût du contrôle sur la gestion de la firme)
PHASE 3: CONSOMMATION	Consommer le pouvoir accumulé sur les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> - Diversification des activités de la firme - Utilisation des ressources de la firme pour valoriser son capital humain 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminution de la valeur de la firme - Investissements dans des activités non rentables pour les actionnaires 	Néfaste pour la richesse des actionnaires (consommation de la richesse de l'entreprise)

c) Les formes contractuelles

A partir de l'analyse des variables des transactions, on va faire le choix d'une forme organisationnelle dans le but de minimiser les coûts de transaction. Williamson distingue deux formes polaires que sont la hiérarchie et le marché ainsi qu'une troisième voie intermédiaire nommée formes hybrides. Pour l'auteur, les firmes existent car elles permettent, dans certains cas (exemple actifs très spécifiques), d'économiser des coûts de transaction par rapport à d'autres formes contractuelles.

¹³⁶ Paquerot, M. (1996). *Stratégies d'enracinement des dirigeants et prises de contrôle d'entreprises*, Thèse de doctorat, Université de Dijon

i. Les formes pures

La théorie des coûts de transaction vise à expliquer les arbitrages d'un agent entre intégration d'une fonction (modèle de la firme) et recours au marché (externalisation) pour prendre en charge cette fonction. C'est l'arbitrage entre le « *make or buy* ». Il va choisir un type de contrat afin de minimiser le coût de ces transactions en fonction de leurs caractéristiques et de l'environnement. La décision de recourir à un intermédiaire, et donc d'allonger le canal, répond donc à une logique de réduction des coûts pour le producteur. Dans l'optique de réaliser des économies d'échelle, il va déléguer une partie des fonctions et ce d'autant plus que son volume d'activités est croissant. Ce choix renvoie au modèle de délégation fonctionnelle de Mallen (1973)¹³⁷. En effet, pour Filser (1989)¹³⁸ et Jallais (1997¹³⁹), l'analyse fonctionnelle a une finalité économique. Une présentation rapide de ce modèle dans le cadre de la théorie des coûts de transaction nous semble intéressante car il vise à expliquer les quatre variables qui caractérisent l'organisation du canal (nombre de niveaux, nombre de canaux utilisés pour un même produit, type d'intermédiaires, nombre d'intermédiaires opérant à chaque niveau). Le concept clé de cette analyse est l'existence d'effet d'échelle et d'expérience (Filser, 1989¹⁴⁰).

Tableau 12. Modèle de séparation fonctionnelle de Mallen B. (1973), d'après Filser M. (1989)

Type de séparation	Fonction du canal
Spatiale : éloignement géographique entre producteur et consommateur	Transport : organiser l'acheminement des biens à un coût mini ; activité de groupage puis d'éclatement
Temporelle : décalage entre cycle de production des biens et services et le moment de consommation. D'autant plus important que la production est répartie et que la demande est saisonnière	Stockage
Perceptuelle : décalage entre caractéristiques du bien et besoin du consommateur	Communication : démontrer au consommateur la relation. Mise en avant des spécificités du produit
Propriété : transfert juridique pour une répartition optimale	Transaction

Les choix de la firme en matière d'organisation contractuelle courent donc le long d'un continuum dont les formes extrêmes sont le recours au système de prix (le marché) et l'usage de règles bureaucratiques (la hiérarchie) (Coeurderoy R. et Quélin B.; 1998¹⁴¹). L'arbitrage

¹³⁷ Mallen, B. (1973). *Functional spin-off: a key to anticipating change in distribution structure*. The Journal of Marketing, 18-25.

¹³⁸ Filser, M. (1989). *Canaux de distribution: description, analyse, gestion*. Vuibert.

¹³⁹ Jallais, J. (1997). Canaux de distribution. *Encyclopédie de gestion*, 256-285.

¹⁴⁰ Op. cit.

¹⁴¹ Coeurderoy, R. et Quélin, B. (1998). La théorie des coûts de transaction – fondements et implications managériales. In *Repenser la stratégie*, Vuibert

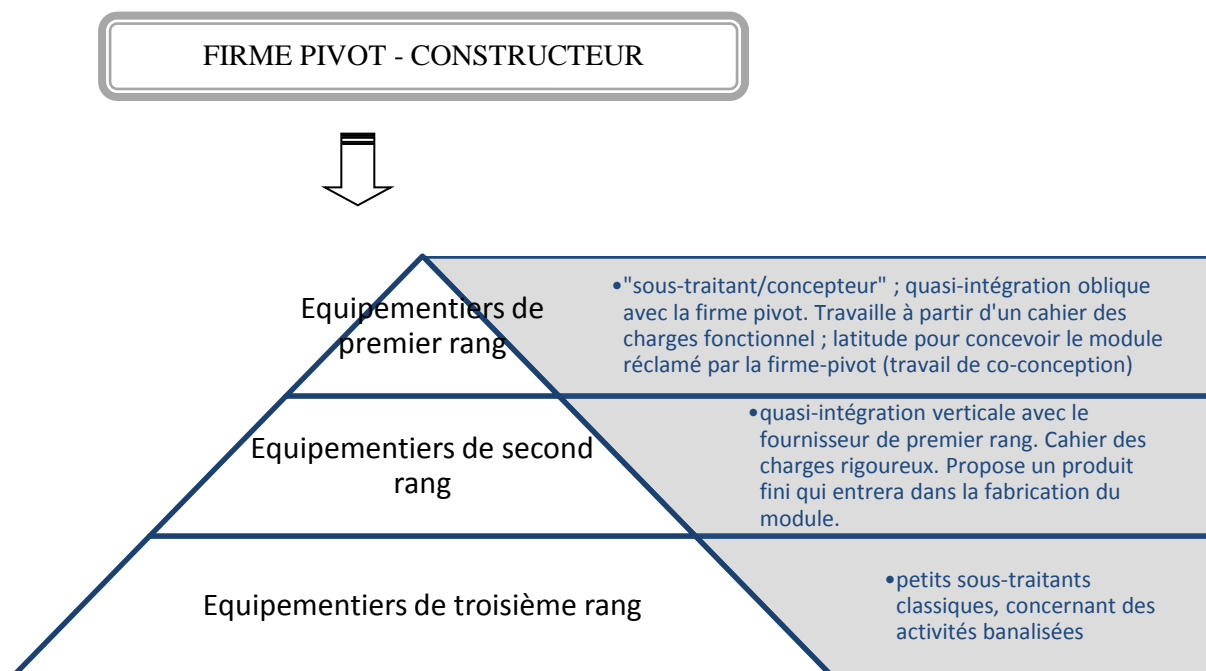
entre ces modes de gouvernance et leurs formes hybrides résulte d'une analyse des caractéristiques des transactions.

Charreaux (1997)¹⁴² reprend l'expression du nœud de contrats et définit la firme comme « *un centre décisionnel chargé de contracter et de gérer, de façon centralisée, l'ensemble des contrats nécessaires à son activité* ». La firme leader, souvent la firme productrice selon la théorie économique, choisit et organise le canal. Dans la filière automobile, le constructeur, très clairement leader dans le canal, va organiser la contractualisation de ses relations avec les acteurs amont et aval de la filière. On observe d'ailleurs une mutation dans la répartition des rôles des différents acteurs, avec des constructeurs qui se repositionnent comme des coordinateurs de filière, sans perdre pour autant leur statut de leader. Face au constat qu'ils ne pouvaient rassembler toutes les compétences requises, ils ont commencé par déléguer à leurs équipementiers certaines fonctions de conception, fabrication, voire assemblages de modules. Gorgeu, Mathieu et Pialoux (1998¹⁴³) observent un transfert progressif des responsabilités d'étude à des fournisseurs qui sont alors chargés d'une fonction complète. La création de firmes-réseaux correspond à ce recentrage sur les métiers de base (conception de nouveaux modèles, assemblage, marketing, financement des ventes) des constructeurs qui a commencé dans les années 80. Cette externalisation a permis de transférer une partie du risque économique chez les fournisseurs. Le risque inhérent aux investissements qui est de deux natures : d'une part un risque de surcoût lié au surinvestissement et d'autre part un risque de sous-capacité lié au sous-investissement. Cette externalisation fait ressortir les avantages de la division du travail : chaque firme concentre ses ressources sur les activités qu'elle connaît le mieux.

¹⁴² Charreaux, G. (1997), Vers une théorie du gouvernement des entreprises. In *Le Gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*. Charreaux, G. Économica, 421-469.

¹⁴³ Gorgeu A., Mathieu R. et Pialoux M. (1998), Organisation du travail et gestion de la main d'œuvre dans la filière automobile, CEE, dossier 14

Figure 15. Architecture pyramidale de la filière industrielle automobile, d'après Baudry B. (2005¹⁴⁴)



Sur les niveaux supérieurs, la marchandise qui fait l'objet de l'échange n'est pas toujours parfaitement identifiable *ex-ante* et fait l'objet d'une co-conception. La qualité doit être parfaite, la livraison se fait en juste à temps. C'est un composant essentiel du produit final, dont une défaillance rejaillira sur la firme pivot. Plus on descend en niveau, plus on se rapproche d'une transaction simple. Le fournisseur est plus facilement substituable et le prix est déterminant. En revanche, lorsque l'objet de la transaction se complexifie, les instruments de coordination deviennent plus qualitatifs. Cette organisation suppose un échange important d'informations, et donc une coordination de l'ensemble, à laquelle s'associent des coûts. Les procédures d'assurance-qualité sont un instrument de coordination qui contribue à baisser ces coûts de coordination et les TIC ont favorisé la redéfinition des tâches. Les constructeurs ont été précurseurs dans la mise en place et d'adoption de systèmes EDI. Ils ont donc travaillé à acquérir ces compétences de coordination, qu'ils déploient maintenant vers l'aval.

Ainsi, Bidault (1988¹⁴⁵) voit le couple client/fournisseur comme un « *ensemble d'éléments coordonnés et régulés* » dont la performance dépend des performances de chacun des acteurs : « *Chaque sentinelle est responsable de tout l'empire* » (Saint-Exupéry, 1956¹⁴⁶).

¹⁴⁴ Baudry, B. (2005).op. cit.

¹⁴⁵ Bidault, F. (1988). *Le champ stratégique de l'entreprise*. Economica

Réciproquement, la performance de chaque élément dépend de la qualité de la coordination et de l'organisation de la relation (Baudry, 2005). Dans le cadre de la filière automobile, les qualités de coordination du constructeur, qui comprend par exemple les transmissions de l'information, le choix des canaux et des durées du contrat ou encore les dispositifs incitatifs, sont essentielles au fonctionnement de l'ensemble.

Williamson conclue que, plus les actifs sont spécifiques, plus la hiérarchie comme arrangement organisationnel doit être favorisée. A cette affirmation, Baudry (2005) pose deux limites :

- Surestimation des effets de la propriété : Williamson considère que la hiérarchie est le système le plus efficace quand la spécificité des actifs est importante. Elle permet en effet de supprimer le risque de hold up, mais elle modifie parallèlement le système d'incitation dans un sens qui lui est défavorable. Il note lui-même cette limite dans le cas où la variable innovation technologique est importante. Dans ce cas, le *hold up* ne vient plus des partenaires, mais peut venir des salariés, notamment quand la nature des actifs est humaine ;
- Sous-estimation des effets positifs du marché : l'étude du fonctionnement du marché est partielle et traite essentiellement des coûts plus que des bénéfices. Ainsi le marché ressemble davantage à une « boîte noire » qu'à un véritable arrangement institutionnel. Cela conduit à surestimer l'importance des actifs spécifiques dans l'explication du recours à la hiérarchie.

ii. ... et les formes intermédiaires

Les modalités de l'intégration sont variées et l'intensité de l'intégration peut être nuancée. Filser (2012)¹⁴⁷ rebondit sur les observations de Mc Cammon et Bates (1965) sur l'émergence des formes intermédiaires, qualifiées de canaux administrés et il revient sur la typologie proposée par Mc Cammon (1970)¹⁴⁸. Ce dernier oppose les canaux « traditionnels » fonctionnant selon un mode transactionnel avec des membres ayant des relations ponctuelles, et les « systèmes marketing verticaux » dans lesquels les relations entre agents sont stabilisées soit selon un mode contractuel (franchise ou coopératives par exemple) soit par l'intégration.

¹⁴⁶ Saint-Exupéry A. (1956), *Terre des Hommes*, Gallimard

¹⁴⁷ Filser, M. (2012). *Intermédiation et création de valeur dans les canaux: une revue de littérature*. Management et Avenir, (1), 122-136.

¹⁴⁸ Mc Camon B. (1970), Perspectives for distribution programming, in Bucklin, L. *Vertical marketing systems*, Scott, Foresman et Co., Glenview (IL), 32-51

Le canal administré va se situer entre ces deux formes et se caractérise par la prééminence d'une firme qui devient administratrice du canal, tirant parti des avantages conférés par la hiérarchie (possibilité d'introduire dans les contrats des clauses de récompense ou de sanction afin de se prémunir des comportements opportunistes) sans pour autant supporter de risque financier. Filser (1989 ; p.20)¹⁴⁹ définit le canal administré dans le cas où « *une institution qui assure cette administration concède aux autres institutions un certain nombre d'avantages (ou les menaces de perdre ces avantages) pour bénéficier en contrepartie d'une capacité de planification de ses propres activités* ». Selon lui, cette forme d'organisation est majoritairement à l'initiative de la firme productrice dans la mesure où 1/ c'est elle qui a à souffrir le plus d'une coordination et d'une organisation déficientes 2/ c'est elle qui génère un volume d'activité suffisant pour lui conférer ce pouvoir d'administration du canal. D'ailleurs, toujours selon Filser, deux éléments caractérisent le canal administré :

- Des compétences ou une taille qui confèrent à une ou plusieurs institutions du canal un pouvoir qui leur permet d'influencer les décisions des autres membres du canal ;
- Ces institutions mettent en place des programmes pour assurer la coordination dans le canal ; cela passe par un système d'incitations positives (en récompensant les membres qui appliquent les recommandations) ou négatives (en sanctionnant les comportements déviants)

Filser recense les domaines de la stratégie marketing dans lesquels la firme leader va exercer son pouvoir pour coordonner le canal.

¹⁴⁹ Op. cit.

Tableau 13. Activités contrôlées dans le cas d'un canal administré
(adapté de Filser, 1989, p. 21)

Elément du mix	Activité	Exemples dans l'automobile
Produits	- Composition de l'assortiment	- Véhicules présentés dans le showroom, véhicules disponibles à l'essai (fonction des volumes de ventes contractuels)
	- Quantités minimales à commander	- Quotas mensuels par types de véhicule
	- Quantités minimales en stock	- Détention minimale de stock (prorata des ventes mensuelles, exemple 1 voiture en stock pour 2 ventes chez Peugeot))
Prix	- Prix de revente maximum/minimum	- Pas de prix minimum mais prix maximum conseillé (interdiction juridique de fixer des PV)
	- Marge maximale	- Déterminée car PV et prix d'achat fixes
Communication	- Matériel publicitaire	- Quantité de brochures imposée,
	- Actions promotionnelles (nature, calendrier, supports)	- Participation aux opérations nationales (mais PLV prise en charge par le constructeur ; participation annuelle du distributeur)
	- Argumentaire personnel de vente	- Formations produits obligatoires
Distribution	- Implantation produits en magasin	- Taille du showroom proportionnelle aux volumes de vente annuels
	- Matériel de vente (PLV)	- Standards de marque (décoration, formation des vendeurs, matériels type configurateurs)

Le canal contractuel, forme hybride, découle directement des limites des canaux administrés. La firme va organiser un canal sur des bases contractuelles admises par les autres membres. La franchise est un bon exemple de structure hybride permettant de bénéficier à la fois des avantages d'une structure verticale (économies d'échelle, processus standardisés, coûts de contrôle réduits) et de ceux de l'entreprise indépendante (motivation et flexibilité) (Fulop et Forward 1997)¹⁵⁰.

Une autre nuance consiste à combiner les deux formes d'organisation. Dutta et al (1995)¹⁵¹ ont testé l'hypothèse de combinaison des modes de distribution. Le risque d'opportunisme peut se réguler par la mise en place de systèmes de contrôle qui peuvent entraîner une augmentation conséquente des coûts de transaction (coûts de contrôle *ex-post*). Donc combiner un réseau en propre et des indépendants peut permettre de recueillir des informations susceptibles de réduire *ex-ante* le risque d'opportunisme, en faisant donc l'économie de certains coûts de

¹⁵⁰ Fulop C. et Forward J. (1997), Insights into franchising : a review of empirical and theoretical perspectives, *The Service Industries Journal*, 17(4), 603-625

¹⁵¹ Dutta, S., Bergen, M., Heide, J. B., et John, G. (1995). Understanding dual distribution: the case of reps and house accounts. *Journal of Law, Economics, et Organization*, 189-204.

transaction (contrôle *ex-post* par exemple) et de mise en place des contrats. Avoir une base de comparaison entre les deux réseaux peut permettre d'optimiser les deux. Deux arguments sont avancés par les auteurs :

- Possibilité d'une situation de lock-in où le franchiseur a fait des investissements spécifiques ; la menace de sanction des distributeurs opportunistes est peu crédible car il a intérêt à amortir ses investissements sur un maximum de distributeurs. La présence de distributeurs intégrés rend cette menace plus crédible ;
- Difficulté pour un franchiseur de mesurer les efforts et les contributions d'un distributeur indépendant. La comparaison des performances des deux réseaux permet de les optimiser.

Prenant l'exemple des réseaux de franchise, Penard, Reynaud et Saussier (2004)¹⁵² ont énuméré les différents arguments en faveur d'une distribution duale :

- Signal de la valeur de la marque : le franchiseur qui possède des points de vente en propre rassure sur la qualité de sa marque ;
- Réduction des coûts de transaction : cela permet de pallier la situation de lock-in (possibilité d'utiliser les actifs sur des points de vente en propre et donc de rendre crédible la menace d'exclusion du réseau). Cela permet aussi de mesurer les efforts des indépendants en comparant leurs performances à celles des points de vente en propre ;
- Système d'incitation : le profit est développé par l'incitation des managers indépendants à maximiser les bénéfices de leur unité et la réputation de la marque par les efforts des managers salariés ;
- Gains de synergie : il y a possibilité d'améliorer les performances des unités en propre à partir des informations fournies par les indépendants. Il peut aussi y avoir une incitation à l'innovation.

El Ansary *et al* (2006)¹⁵³ complètent cette vision en soulignant qu'en l'absence d'investissements spécifiques, la menace de la part du franchiseur de la rupture de la relation est incitative vis-à-vis du franchisé. Mais cette menace perd sa crédibilité si l'industriel

¹⁵² Penard, T., Reynaud, E. et Saussier, S. (2004), Théorie des contrats et réseaux de franchise : analyse et enseignement *Revue Française d'Economie*, 18, 151-192

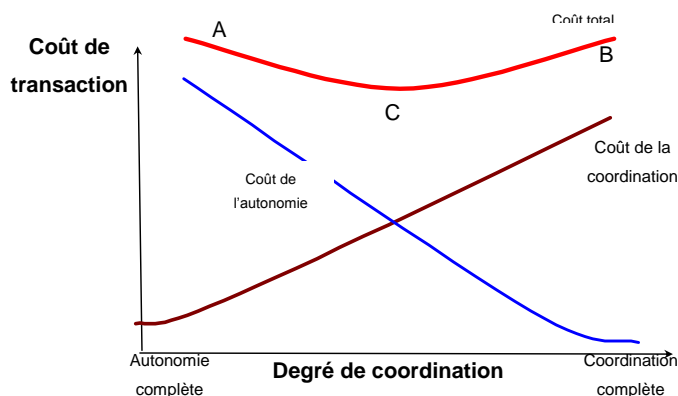
¹⁵³ Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., et Ansary, A. I. (2006). *Marketing channels*. Pearson/Prentice Hall.

franchiseur a réalisé des équipements spécifiques qu'il risque de ne pas rentabiliser. Or la présence de points de vente en propre renforce la crédibilité de cette menace car les actifs peuvent être déployés sur ces unités. La menace est aussi renforcée si le franchiseur a son propre réseau, qui peut pallier (au moins temporairement) aux défaillances des franchisés.

iii. L'arbitrage entre les différents modèles organisationnels

Chaque forme organisationnelle profite donc d'avantages qui peuvent se muer en inconvénients dès lors qu'elles sont comparées les unes avec les autres. L'idée sous-jacente est qu'il faut arbitrer entre le degré de coordination des entités (et donc le niveau des coûts de coordination associés) et le niveau des coûts de transaction.

Figure 16. Lien entre coûts de transaction et degré de coordination, Williamson (1985)



Dans le cas d'une coordination forte (cas B) les coûts de coordination sont forts car :

- le traitement de l'information peut être excessif et coûteux (système d'information à déployer, coûts de contrôle) ;
- les procédures deviennent lourdes et coûteuses (nécessité d'allouer des ressources humaines pour un contrôle sur site) ;
- l'organisation perd en flexibilité (allongement des circuits de décision) ;
- les individus peuvent être démotivés car leur pouvoir de décision et leur esprit d'initiative se trouvent limités par les procédures.

L'arbitrage entre ces deux types de coûts permet aux managers d'adapter la structure de façon à minimiser le coût total de celle-ci. Mais ces coûts sont délicats à estimer car ils ne reposent pas toujours sur des éléments comptables.

Dans le cas de la distribution automobile, cela s'illustre par les reconfigurations opérées par les constructeurs dans leurs réseaux. Le patron d'une des marques françaises voulait pouvoir toucher 80% de son réseau en passant cinq appels téléphoniques. La raison principale était l'économie des coûts de coordination. En parlant à cinq directeurs de groupes, il s'épargnait effectivement un temps précieux en visites ou explications téléphoniques sur les orientations de la marque. Le directeur commercial qui a suivi a considéré les choses tout autrement, jugeant que, si les économies en coûts de coordination étaient réelles, le prix à payer était trop fort. En effet, réduire le nombre d'interlocuteurs est certes pratique, mais réciproquement, cela confère à ces mêmes interlocuteurs un pouvoir du fait de leur concentration pas forcément bienvenu dans une relation basée sur une asymétrie des forces en présence. Certaines marques comme BMW ont donc fait marche arrière et favorisent désormais les repreneurs individuels.

2. Les principes de la théorie de l'agence

Dans leurs travaux de 1976, Jensen et Meckling (p.5)¹⁵⁴ définissent la relation d'agence comme un « *contrat dans lequel une personne (ou plusieurs), appelée principal, a recours aux services d'une autre personne, l'agent, pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent* ». Les auteurs (p.2 et 3) suggèrent une distinction entre d'une part la théorie dite positive, qui explique « *les formes organisationnelles comme mode de résolution de ces conflits ou, plus exactement de réduction des coûts induits* » et d'autre part la théorie dite normative, qui vise « *à proposer des mécanismes qui permettent de réduire le coût de ces conflits* »¹⁵⁵. L'unité prise ici en référence est donc le conflit, qui ne doit pas forcément être envisagé dans une perspective agressive, mais plutôt comme un phénomène lié d'une part aux divergences d'intérêts des parties et d'autre part à la nécessaire coopération qui implique un partage de la valeur. Sur la question des divergences d'intérêts, El Ansary *et al*¹⁵⁶ proposent la typologie suivante, adaptée à la distribution :

¹⁵⁴ Jensen, M. C. et Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

¹⁵⁵ Charreaux, G. (1999). La théorie positive de l'agence : lecture et relectures. In *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle*, Koenig, G. (coord.), Economica. 61-141.,

¹⁵⁶ Op. cit.

Tableau 14. Divergences d'intérêts entre distributeurs et fournisseurs, D'après El Ansary et al (2006), Marketing Channels

	Du point de vue du fournisseur	Du point de vue du distributeur	Expression des acteurs
Objectifs financiers	Maximiser le profit par : Maximisation de la marge (prix vente distributeur importants) Dépenses à la charge du distributeur (support de vente) Stocks conséquents Rémunération (hors marge commerciale) faible voire inexistante	Maximiser le profit par : Maximisation de la marge commerciale (prix d'achat bas et prix de vente élevé) Baisse des charges de support de vente Minimisation des stocks (rotation élevée) Rémunération (hors marge commerciale élevée de la part du fournisseur)	Fournisseur : « <i>Vous ne soutenez pas assez ma marque. Vos prix de vente sont trop élevés</i> ». Distributeur : « <i>vous ne m'offrez pas un appui suffisant. Vos prix de vente sont trop élevés</i> ».
Objectifs de cibles	Concentré sur : Plusieurs segments Plusieurs marchés Plusieurs fournisseurs (accroître les volumes et se diversifier)	Concentré sur : Positionnement des distributeurs (ex discount) Des marchés identifiés Revendeurs identifiés et rentables	Fournisseurs : « <i>nous voulons plus d'exclusivité et plus d'efforts sur notre marque plutôt que sur les autres. Nos distributeurs n'en font pas assez</i> » Distributeur : « <i>vous ne respectez pas notre politique marketing. Nous devons gagner plus d'argent</i> » Fournisseur : « <i>vous offrez un choix trop large. Vous ne nous prêtez pas assez attention. Vous n'êtes pas loyaux</i> ».
Objectifs politiques produits	Se concentre sur une catégorie de produit et sur sa marque Proposer un large choix qui puisse couvrir de nombreux besoins	Veut faire des économies en proposant un large choix Propose plusieurs marques Ne s'intéresse pas aux produits à faible rotation	Distributeur : « <i>nos clients priment. Si nos clients sont satisfaits, vous en retirerez les bénéfices. Pourquoi ne pas rationaliser votre production ?</i> »

Les auteurs expliquent les divergences d'intérêts par le fait que chaque partie se concentre l'une sur son produit et ses processus, l'autre sur ses clients, faisant abstraction des contraintes de son partenaire. Chacun a une vision parcellaire du cycle de vie du produit et la voit à travers un prisme qui lui est propre.

La théorie de l'agence propose la contractualisation de la relation justement pour identifier les zones de conflits, qui seront ensuite encadrées et/ou limitées par les clauses contractuelles. Au cœur de la théorie de l'agence se trouvent les notions d'incertitudes (interne et externe) et d'asymétrie informationnelle, lesquelles engendrent des problèmes d'agence et de partage des risques. Dans ce cadre, cette approche nous paraît adaptée pour avoir une deuxième lecture des relations entre les constructeurs et leurs réseaux.

Tableau 15. Présentation synthétique de la théorie de l'agence
(Eisenhardt, 1989, p.59)¹⁵⁷

Idées principales	Les relations principal-agent doivent refléter une organisation efficiente des coûts d'information et de partage des risques
Unité d'analyse	Le contrat entre le principal et l'agent
Postulats comportementaux	Recherche de l'intérêt personnel Rationalité limitée Aversion au risque
Postulats organisationnels	Conflit dans les buts des participants Efficience comme critère de performance Asymétrie informationnelle entre le principal et l'agent
Postulat informationnel	L'information est une valeur marchande
Problèmes contractuels	Problèmes d'agence (hasard moral et sélection adverse) Partage des risques
Domaine d'application	Les relations dans lesquelles le principal et l'agent ont des objectifs partiellement divergents et des attitudes différentes vis-à-vis du risque

a) Incertitude et aléa externe

Cette incertitude résulte des aléas externes qui peuvent modifier les conditions de réalisation de la transaction, qui n'est pas affectée par les comportements des parties mais par des événements exogènes. Par exemple dans le cas d'une baisse de la demande, le prix demandé est-il suffisant pour rentabiliser les investissements ? De la même manière, l'arrivée de nouveaux entrants peut entraîner une répartition différente de la demande. C'est typiquement ce qui se passe sur le marché automobile français, avec une demande qui se contracte fortement, des exigences en matière de standards de plus en plus fortes, de nouveaux entrants et des canaux émergents comme Internet qui exercent une pression déflationniste sur les prix.

La partie I nous a permis de faire un focus sur deux catégories d'incertitudes externes, les contextes économique et juridique. Nous avons montré que, dans le secteur de la distribution automobile, l'impact de cette incertitude externe est fondamental et tout à fait structurant des relations entre les parties. De plus, nous supposons que ces aléas exogènes impactent non seulement les conditions de la relation mais aussi le climat de la relation entre les constructeurs et leurs réseaux.

b) Le problème d'agence

Initialement développée sur la base de la relation actionnaire/dirigeant, la théorie de l'agence identifie un premier différend entre principal et agent à partir de leur horizon temporel respectif ; si les premiers raisonnent par rapport à leur propre stratégie d'investissement, les

¹⁵⁷ Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*. 57-74.

seconds bordent leur horizon à l'échéance de leur contrat. Le second problème provient de la spécificité de l'apport à l'entreprise de chaque partie ; le capital investi par le principal/actionnaire est financier et peut être réparti entre plusieurs firmes afin de répartir le risque tandis que celui de l'agent/dirigeant est majoritairement humain, intimement lié à la survie de l'entreprise qu'il dirige.

Plus généralement, un problème d'agence se pose dans deux cas :

- La théorie économique part du principe que chaque individu recherche son propre intérêt. Ainsi, les intérêts des deux parties peuvent diverger au moins partiellement. La probabilité que l'agent prenne systématiquement des décisions au mieux des intérêts de son principal est d'autant plus faible qu'il tendra plutôt à profiter de la marge discrétionnaire qui lui est accordée pour maximiser ses propres intérêts ;
- Si les comportements étaient observables et que la relation évoluait dans un environnement certain et prévisible, un contrat classique devrait permettre au principal de résoudre le problème de la divergence d'intérêt. Or l'asymétrie d'information jalonne la réalité des entreprises. L'une des parties peut avoir des pensées qu'elle souhaite masquer ; un constructeur peut recourir au réseau seulement provisoirement, avec l'idée de reprendre la main dès que ses finances le permettent. Les parties prennent des décisions sans avoir le même niveau d'information. Dans certains cas, le législateur intervient pour réduire cette asymétrie ; il contraint par exemple un franchiseur à fournir aux prétendants à l'enseigne certaines informations sur le réseau (loi Doubin de 1989).

La question du partage des risques se pose en toile de fond de la théorie de l'agence. Stiglitz, (1974)¹⁵⁸ illustre cet aspect dans la relation entre un propriétaire/principal et un exploitant/agent pour l'exploitation de ses terres. On peut faire le parallèle entre cet arbitrage entre risque et rémunération et les arrangements organisationnels proposés par la théorie des coûts de transaction vue précédemment.

La question du partage des risques se pose dès lors que les deux parties appréhendent différemment le risque, qui est fonction à la fois de l'environnement et des comportements. Cette dichotomie explique les différents mécanismes qui composent les contrats, portant

¹⁵⁸ Stiglitz, J.E. (1974). Incentives and Risk Sharing in Sharecropping. *The Review of Economic Studies*, 41(2) 219-255

alternativement sur les résultats (*i.e.* le prix étant fixé *ex-ante*, le fournisseur est incité à produire de la façon la plus efficiente pour optimiser sa marge) et sur les comportements.

Enfin, le comportement de *free rider* est un autre problème d'agence. Le passager clandestin est l'individu ou l'organisation rattaché(e) à un groupe qui obtient et profite d'un avantage sans avoir investi autant de ressources que les autres membres du groupe. Ce comportement sera d'autant plus fort que la fréquence des transactions est faible car le non renouvellement des achats comme mécanisme d'incitation n'est plus suffisamment incitatif. Le point de vente peut être conduit à réduire la qualité des produits/services en réduisant ses investissements car, comptant sur l'effet de halo de la réputation de la marque construite par les membres du réseau, il conservera les économies réalisées. On peut penser que, dans l'automobile, cet effet soit en partie régulé par le fait que les clients jugent autant le concessionnaire que la marque et qu'inversement une attitude négative du concessionnaire influence défavorablement le constructeur¹⁵⁹. Bercovitz (2000)¹⁶⁰ (cité par Penard, Reynaud et Saussier¹⁶¹) a étudié l'impact des comportements de *free riding* et de *hold up* sur certaines clauses contractuelles. La présence de ces clauses semble varier directement avec l'intensité des problèmes de coordination.

La distribution automobile est confrontée à un problème très particulier de *free riding*, rendu possible par le règlement n°431/10 applicable au 01 janvier 2010, déjà existant dans le règlement général dans lequel s'inscrit la distribution automobile depuis juin 2013. En effet, tout acteur qui répond aux normes exigées par un constructeur peut prétendre à être réparateur agréé, sans que le constructeur puisse s'y opposer. Le constructeur est donc contraint d'accueillir cet acteur dans son réseau de réparation et d'après-vente. L'agent peut réparer les véhicules de la marque et assurer les garanties à condition qu'il réponde aux exigences de la marque en matière d'après-vente. S'il est réparateur agréé, il n'est en revanche pas distributeur agréé. Mais il peut tout à fait vendre des véhicules neufs de la marque en sous-traitant la transaction à un concessionnaire, sans pour autant supporter les coûteuses mises aux normes exigées par les constructeurs pour leurs distributeurs, ou en s'approvisionnant sur des marchés parallèles.

¹⁵⁹ « mon concessionnaire de la marque X m'a facturé une vidange 200€ : quand je changerai ma voiture, ce ne sera pas une X », in Morisse, B. (2004). *Le processus de valorisation de l'offre dans le comportement d'achat: une application au cas automobile*. Thèse de doctorat

¹⁶⁰ Bercovitz J. (2000), *The organizational choice decision in business-format franchising: an empirical test*, Miméo, The Fuqua School of Business, Duke University

¹⁶¹ Op. Cit

i. Opportunisme ex-ante : risque de sélection adverse

L'agent peut offrir une représentation fausse ou inexacte de ses caractéristiques, difficiles à évaluer pour le principal. Cette incapacité à vérifier la qualité de la prestation de l'agent peut même se poursuivre après la signature du contrat (Eisenhardt¹⁶², 1989). Akerlof¹⁶³ (1970) illustre ce principe par le phénomène observé sur le marché des véhicules d'occasion, où il y a une asymétrie d'information *ex-ante* du fait que le vendeur détient des informations sur son véhicule qui soient difficilement vérifiables pour l'acheteur. Pour l'acheteur, il est difficile et coûteux d'estimer la valeur exacte d'un véhicule d'occasion. Du fait de cette asymétrie, les bonnes et les mauvaises voitures sont vendues au même prix. Pour anticiper sur cette mauvaise qualité, l'acheteur va tenter de faire baisser les prix. Les vendeurs de bonnes occasions préfèrent eux conserver leur véhicule, considérant que le prix proposé n'est pas suffisant. Le prix moyen va donc baisser, ainsi que la qualité moyenne des véhicules d'occasion sur le marché. Le marché est alors menacé à terme car seules restent présentes les mauvaises occasions (les « citrons »¹⁶⁴). Baudry (2005) conclut que le prix joue donc à la fois le rôle d'indicateur de rareté relative et celui d'indicateur de la qualité. L'exemple de l'assureur, pour qui il est difficile de distinguer *ex-ante* les niveaux de risque, est également fréquemment cité pour illustrer le phénomène d'observabilité *ex-ante*. Dans ce cas, c'est l'incertitude sur une variable exogène qui empêche le prix d'être un révélateur de l'information. On voit ici l'opposition avec la théorie néoclassique qui postule que, les biens étant homogènes, le prix véhicule les informations nécessaires.

Dans le cadre des relations de franchise, le franchisé, qui cherche à maximiser son investissement, a intérêt à jouer la transparence sur ses capacités avec son franchiseur (Chanut et Boulay, 2010¹⁶⁵). Son statut de créancier résiduel l'incite à travailler sur le long terme et donc à aligner ses intérêts sur ceux de son franchiseur. Dans la filière automobile, les constructeurs sécurisent *ex-ante* leurs relations en érigeant des barrières à l'entrée (ticket d'entrée lié aux investissements qui atteint souvent trois à cinq millions d'euros selon les marques, garanties financières à présenter). Afin de se prémunir du risque de non-paiement des véhicules livrés, certains constructeurs exigent que des sommes soient bloquées sur comptes spécifiques. D'autres s'assurent de pouvoir opérer directement sur ces comptes et

¹⁶² Op.cit.

¹⁶³ Akerlof, G. A. (1970). The market for lemons: Quality uncertainty and the market mechanism. *The quarterly journal of economics*, 488-500.

¹⁶⁴ De l'argot américain « *lemon* », qui désigne une voiture dont on découvre les défauts après l'avoir achetée

¹⁶⁵ Boulay, J., et Chanut, O. (2010). *Les réseaux de franchise*. La Découverte.

exigent de pouvoir prélever directement sur les comptes bancaires de leurs concessionnaires. Nous verrons plus loin quelles incidences ces comportements des constructeurs peuvent avoir en termes de perception de la relation.

ii. Opportunisme ex-post : le risque (aléa) moral

Lorsque le comportement de l'agent change, on parle de hasard moral. En effet, les actions de l'agent n'étant pas directement contrôlables et les contrats n'étant pas toujours complets, l'agent peut choisir de privilégier son propre intérêt. Dans le cadre des relations interentreprises, cela se traduit par la difficulté que peut avoir le principal à contrôler l'agent : celui-ci maximise-t-il ses efforts en productivité ou pour améliorer la qualité des produits ? Le secteur de l'assurance, et notamment l'assurance maladie, illustre bien cette propension que peut avoir l'assuré à prendre davantage de risques lorsqu'il se sait couvert (Dumoulin, 1996¹⁶⁶). « *L'assurance incendie diminue les incitations aux précautions nécessaires pour prévenir ce genre d'incidents et peut même créer des incitations à l'incendie volontaire ; c'est l'origine du terme risque moral* » (Arrow, 1984¹⁶⁷). Ainsi, le dispositif de bonus-malus dans l'automobile a pour fonction de limiter ce hasard moral. Le problème se pose ici *ex-post*, c'est-à-dire après la contractualisation, et non plus *ex-ante*. Les réseaux Kia et Hyundai par exemple subissent les conséquences de ce risque en signant des contrats avec des concessionnaires qui s'engagent à faire sous deux ans les investissements nécessaires. Nouveaux entrants, ils ne disposent pas du même poids que les acteurs historiques pour infléchir les actes des prétendants à l'entrée dans le réseau et la mise aux normes ne se fait pas obligatoirement avant la signature du contrat, mais est censée se faire après. Or les promesses ne sont pas toujours suivies des actes, les concessionnaires sachant que ces marques ont des difficultés à recruter des distributeurs et donc se montrent moins regardantes sur le strict respect des normes. Ce comportement peut aussi se retrouver coté constructeur, qui peut ne pas réaliser ses engagements contractuels informels comme celui d'assurer un portefeuille produits suffisamment nourri. On peut ainsi considérer qu'Alfa Romeo, qui n'a en 2013 que deux modèles au catalogue, ne respecte pas ses engagements vis-à-vis du réseau en ne fournissant pas les conditions pour rentabiliser une affaire, qui plus est dans une conjoncture tendue. Le hasard moral se développe d'autant plus que les coûts de surveillance pour le

¹⁶⁶ Dumoulin, R. (1996). *Les configurations de contrôle au sein des réseaux interorganisationnels: Une recherche exploratoire*. Thèse de doctorat, Université Lille 1

¹⁶⁷ Arrow, K.J. (1984). *The Economics of Information*. Harvard University Press, 4

principal sont élevés. Arrunada, Garicano et Vasquez (1999)¹⁶⁸ constatent que la rigidité dans le contrat est positivement corrélée avec le risque croissant de hasard moral du distributeur. Selon ces auteurs, quatre variables expliquent la contrainte plus ou moins forte des constructeurs sur le réseau :

- Prix des véhicules vendus ; les constructeurs haut de gamme ont intérêt à préserver la qualité de leurs réseaux afin d'éviter que leur marque toute entière ne souffre des déficiences d'un seul distributeur (comportement de free rider qui est d'autant plus élevé que la marque est prestigieuse). C'est aussi eux qui ont le plus à pâtir de relations conflictuelles avec leur réseau ;
- Qualité des véhicules vendus et de l'après-vente ; la logique est la même que pour le constructeur haut de gamme. La qualité du véhicule et qualité de l'après-vente sont souvent liés ;
- Taille du réseau ; dans le cas d'un réseau étendu, on suppose un intérêt à museler les concessionnaires afin qu'ils ne soient pas tentés de monter une coalition (Coughlan *et al* ; 2006)¹⁶⁹. En outre, le maintien d'une bonne homogénéité dans le réseau passe par des contraintes fortes et peu de latitude laissée aux distributeurs. Or la notoriété de la marque est souvent corrélée avec un réseau étendu (Lafontaine, 1992¹⁷⁰). Les auteurs arrivent à la conclusion que les volumes de ventes d'une marque expliquent à 82% les différences de taille d'un réseau de distribution à l'autre. En effet, une marque reconnue a besoin d'un réseau étendu pour assurer le service après-vente lié à l'automobile et accroît son pouvoir d'attractivité vis-à-vis des distributeurs éventuels. En étant plus visible auprès des clients finaux, elle élargit sa base de clientèle et accroît naturellement ses ventes.
- Age du réseau ; plus le réseau est ancien, plus le constructeur s'arroge de droits de décision. Les auteurs supposent qu'un âge croissant du réseau accroîtrait le risque de hasard moral, sans toutefois l'expliquer.

En substance selon cette étude, le constructeur tire son poids dans les négociations du prix et de la qualité élevés de ses produits ainsi que de l'âge et de la taille de son réseau.

¹⁶⁸ Arruñada, B., Garicano, L., et Vázquez, L. (2001). *Contractual allocation of decision rights and incentives: The case of automobile distribution*. Journal of Law, Economics, and organization, 17(1), 257-284.

¹⁶⁹ Op. cit.

¹⁷⁰ Lafontaine, F. (1992). *Agency theory and franchising: some empirical results*. The RAND Journal of Economics, Vol. 23(2) 263-283.

Réciproquement, un positionnement low cost et un réseau jeune et/ou peu développé affaiblissent le distributeur.

c) Les coûts d'agence

Le principal va chercher à pallier les opportunités inhérents à la relation en mettant en place des mécanismes d'incitation, notamment financiers, pour aligner les intérêts de l'agent sur ses propres intérêts afin de transférer le risque. Ces coûts sont nommés coûts d'agence. Le tableau ci-dessous reprend la classification de Charreaux (1997)¹⁷¹ que nous avons illustrée par l'exemple de la distribution automobile.

Tableau 16. Nature des coûts, adapté de Charreaux (1987)

NATURE		PRINCIPAL (constructeur)	AGENT (concessionnaire)
Coûts de surveillance	supportés par le principal ; coûts pour la mise en place et le développement de structures et de mécanismes pour effectuer un contrôle	Ressources humaines (<i>chefs de zone ou personnel des financières de marques ; personnel pour auditer les comptes</i>) Structures (<i>systèmes d'information, intranet, sites web</i>)	Ressources humaines (<i>chefs des ventes qui analysent tous les contrats pour lister les primes à percevoir et les primes perçues</i>) Structures (<i>DMS¹⁷²</i>)
Coûts de dédouanement	supportés par l'agent pour rassurer son principal		Eléments de mises aux normes Marketing en local Ressources humaines (<i>personnel de vente, d'accueil</i>)
Coûts d'opportunité	perte d'utilité qui résulte de la divergence d'intérêts		Maîtrise de l'information sur besoins des clients

i. Coûts de surveillance

Ils sont supportés par le principal pour limiter le comportement opportuniste de l'agent et comportent deux volets : c'est d'une part le système d'incitation mis en place par le principal pour aligner les intérêts de son agent sur les siens. Une abondante littérature sur les réseaux de franchise s'intéresse aux mécanismes d'incitation contenus dans les contrats (Lafontaine et

¹⁷¹ op. cit.

¹⁷² Dealer Management System : ce sont les progiciels de gestion intégrés spécifiques à la distribution automobile.

Raynaud, 2000¹⁷³ ; Penard, Reynaud et Saussier, 2004 ; Chanut et Boulay, 2010), notamment la création de flux de rentes et le statut de créancier résiduel. Par exemple dans le cas des contrats de franchise ou de concession, des clauses spécifient les obligations du franchisé/concessionnaire. Un franchiseur/concédant qui veut contraindre son franchisé/concessionnaire à exécuter ses obligations ou l'exclure du réseau peut entamer des démarches juridiques et invoquer ces clauses. C'est typiquement le cas des standards de marque, qui définissent très précisément les éléments de représentation que doivent adopter les concessionnaires. Ces clauses sont aussi un moyen pour les constructeurs de reconfigurer à loisir leur réseau, faisant entrer ou sortir des agents arrivés au terme des contrats¹⁷⁴. Ces clauses peuvent être interprétées comme un moyen de limiter les gains potentiels retirés d'un comportement contraire à celui souhaité par le franchiseur.

L'autre volet mis en place a trait aux mécanismes de surveillance déployés par le principal, qui va mettre en place des systèmes d'information lui permettant d'exercer un contrôle sur les activités de ses agents. Les constructeurs astreignent leur réseau à des remontées d'informations mensuelles dans la plupart des cas. Selon les marques, les données comme les états financiers ou données clients remontent plus ou moins automatiquement via le DMS mais d'autres doivent être saisies manuellement dans les tableurs. On notera que ces mécanismes de contrôle vont permettre de lever seulement partiellement le problème d'asymétrie d'information (et donc le risque de sélection adverse). Les principales limites relevées sont : 1/ des coûts de surveillance élevés, 2/ un contrôle qui ne peut porter que sur les résultats, et non sur les moyens à mettre en œuvre (ne peut lever le problème des retards dus aux salariés ou de baisse de qualité) 3/ apparition d'effets pervers comme les freins à l'innovation et aux investissements.

ii. Coûts de dédouanement (ou obligation)

Ce sont les coûts supportés par l'agent pour rassurer son principal. Dans le secteur automobile, ces coûts sont souvent contraints par le constructeur, qui va par exemple imposer un pourcentage du CA en publicité locale, un accès aux comptes avec des prélèvements automatiques pour certaines dépenses (exemple formations) ou encore des sommes sur des

¹⁷³ Lafontaine, F., et Raynaud, E. (2000). *Créance résiduelle et flux de rentes comme mécanismes incitatifs dans les contrats de franchise: compléments ou substituts?*. Revue d'économie industrielle, 92(1), 255-276.

¹⁷⁴ L'exemple du réseau Land Rover, marque créée par Rover en 1947, rachetée par BMW en 1994, puis par Ford en 2000 et enfin Tata en 2008, illustre bien de ce phénomène de marque itinérante d'un agent à un autre en fonction du groupe propriétaire de la marque. Quand Land Rover a rejoint Ford en 2000, de nombreux concessionnaires Ford ont souhaité pouvoir distribuer les rentables Land Rover. Lorsque les contrats sont arrivés à échéance, certains concessionnaires Land Rover n'ont donc pas été reconduits, au profit de leurs voisins ayant le panneau Ford.

comptes bloqués de garantie de paiement pour les achats de véhicules (en fonction du contrat VN du concessionnaire). Certains concessionnaires se soumettent également aux normes ISO¹⁷⁵.

iii. Coûts d'opportunité

C'est la perte résiduelle due aux divergences entre la décision prise par l'agent et celle qui aurait maximisé les intérêts du principal. Malgré les mécanismes d'incitation et les contrôles, il subsiste un différentiel dont le coût est supporté par le principal.

3. La contractualisation pour tempérer les situations de conflit ?

La théorie des coûts de transaction nous a montré qu'une firme devait arbitrer entre différents arrangements contractuels et choisir celui qui lui permettra de minimiser les coûts de transaction. Dans le cadre de la relation d'agence se posent deux problèmes de natures interne (opportunismes *ex-ante* et *ex-post*) et externe (incertitude de l'environnement). A partir des problèmes d'agence, le principal va chercher à élaborer des contrats qui luttent contre l'anti-sélection, en incitant l'agent à la transparence, et qui réduisent l'aléa moral, en incitant l'agent à maximiser son niveau d'effort. Ces constats conduisent à se poser deux questions :

- Un contrat peut-il annihiler ces incertitudes ?
- Quelles formes de coordination ou d'organisation peuvent y parvenir ?

L'objectif ici n'est pas de recenser l'ensemble de la littérature ayant trait aux contrats, mais de replacer cet arrangement dans la perspective des théories des coûts de transaction et de l'agence. Telle que cette dernière les envisage, ils sont « explicites » ou « implicites » et sont surtout réputés « incomplets ». Cette incomplétude, que l'on a retrouvée dans la théorie des coûts de transaction, est due aux incertitudes, à la rationalité limitée des agents et aux coûts nécessaires pour les établir. Nous avons aussi vu que combiner deux modes d'organisation du canal permettait de réduire le risque d'opportunisme et donc les coûts de contrôle *ex-post*. La coexistence de deux formes de distribution permet de profiter des bénéfices de l'incitation des formes intégrées tout en réduisant des coûts de contrôle attaché aux réseaux indépendants. Cela permet également d'avoir des points de vente pilotes où tester des innovations.

¹⁷⁵ Exemple dans les réseaux du groupe Volkswagen (Volkswagen, Audi, Seat et Skoda), où la conformité aux normes ISO est inscrite dans les standards de marque

Le produit industriel est une combinaison de relations économiques, techniques et personnelles, ce qui induit donc des risques et des incertitudes. Si pour Antoine Loysel, juriste du XVI^e siècle, « *on lie les bœufs par les cornes les hommes par les paroles* », la contractualisation formelle et écrite de la relation reste un moyen de limiter ces phénomènes.

La dimension contractuelle occupe une place centrale dans l'analyse et la théorie des coûts de transaction revendique clairement une filiation juridique. Par ailleurs, des facteurs contextuels et comportementaux incitent à contractualiser la relation entre les organisations. Le contrat est le principal mode de contrôle des structures interorganisationnelles mis à la disposition des acteurs et il se définit comme « *un accord ou comme un dispositif bilatéral de coordination par lequel deux parties s'engagent sur leurs comportements réciproques* » (Baudry, 2003¹⁷⁶). Il vise à réduire les risques de comportements opportunistes et à minimiser les coûts. Le processus contractuel se compose d'une part d'une phase *ex-ante*, durant laquelle les parties tentent d'embrasser toutes les dimensions de la relation et d'autre part d'une phase *ex-post*, qui est l'exécution des engagements mutuels. Mais les contrats ne peuvent être qu'incomplets en raison de l'incertitude externe et de la rationalité supposée limitée des agents, qui sont incapables de traiter l'ensemble de l'information. Ce sont ces flous ou ces failles qui vont entraîner des comportements opportunistes. La notion d'opportunisme est ici essentielle car c'est d'elle que viennent les situations de blocage et de conflit éventuelles ; la contractualisation, et ce que Williamson nomme les « *structures de gouvernance* » (« *governance structure* ») viennent protéger du risque d'opportunisme et donc réduire le risque de conflit. Les plus efficaces doivent limiter les trois types de coûts de transaction. Williamson propose trois types d'arrangements institutionnels en reliant le degré de spécificité des actifs aux coûts de transaction. Théoriquement, plus les coûts de transaction augmentent, plus la firme doit favoriser les contrats la liant intimement à ses agents (forme hybride voire intégration). Cette transition vers une forme intégrée doit permettre d'éliminer tout risque de comportement opportuniste post-contractuel et soustraire la transaction aux mécanismes du marché. Williamson y associe trois types de contrats :

- Le contrat classique est adapté à une transaction ponctuelle ; il est délimité et essaie d'envisager toutes les défaillances possibles, sans toutefois palier aux risques d'opportunisme,

¹⁷⁶ Baudry, B. (2003). *Economie de la firme*. Éd. La Découverte.

- Le contrat néoclassique correspond à la plupart des formes hybrides, dont les parties conservent un degré élevé d'autonomie, mais dont les relations bilatérales sont fortes et perpétuées dans le temps. Ces contrats par nature incomplets supposent des mécanismes d'ajustements et un tiers est choisi pour arbitrer en cas de conflit. Cette forme contractuelle est typique des contrats de franchise,
- Enfin, dans le contrat évolutif, la structure se substitue au marché et la fonction d'autorité permet d'arbitrer les conflits internes. La structure doit se suffire à elle-même et les tribunaux ne peuvent arbitrer en cas de conflit. Les outils internes (incitation, sanction) sont les garants du respect des obligations des parties.

Williamson postule qu'à chaque mode de gouvernance (marché, forme hybride, hiérarchie) correspond une forme de contrat. Mais il y a des limites économiques à cet idéal théorique (Heide J.B. et John G., 1988)¹⁷⁷ ; la firme ne présente pas toujours la taille ou les ressources suffisantes pour intégrer le réseau. Sur ce point, certains constructeurs ont trouvé la parade en excluant du réseau les concessionnaires pas assez performants, puis en aidant via la financière de marque des entrepreneurs à reprendre des affaires. Les constructeurs rentrent ainsi indirectement dans le capital de la concession, ce qui facilite ensuite la main mise sur les décisions de l'agent.

B. Le cadre du design organisationnel

Les processus économiques internes recouvrent les mécanismes de décision qui régissent la relation dans le canal. Afin de les analyser, il nous semble judicieux de mobiliser le courant du design organisationnel, qui décortique les éléments et processus structurants d'une filière. L'architecture organisationnelle est une synthèse des principes de la théorie de l'agence et de celle des coûts de transaction et permet de faire le lien entre la stratégie (la définition des buts de l'entreprise) et la mise en place de l'organisation. La tête de réseau va réfléchir à l'offre qu'elle souhaite offrir au client puis elle va organiser ses relations avec les membres de la filière pour optimiser et différencier cette offre. Le courant du design organisationnel revendique une filiation avec la théorie de l'agence car, comme dans une relation d'agence, le principal concède une partie de ses droits de propriété à l'agent. Après avoir expliqué les

¹⁷⁷ Heide, J. B., et John, G. (1988). The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *The Journal of Marketing*, 20-35.

principes de base, nous détaillerons la notion de droits de propriété puis nous verrons comment ils s'articulent avec les systèmes d'incitation et de mesure de la performance.

1. Principes de base

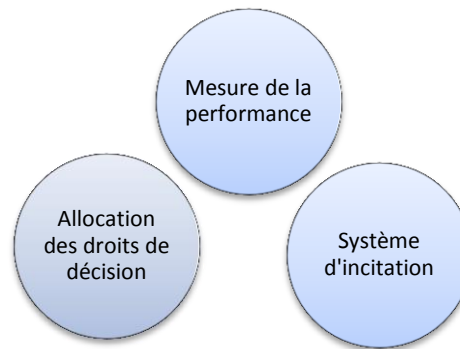
Le design organisationnel prend en compte l'environnement économique, concurrentiel, législatif et technologique dans lequel la firme évolue comme une donnée. Il cherche alors à créer l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie dans un environnement particulier. L'entreprise va par la suite ajuster sa stratégie aux modifications de l'environnement. Brickley, Smith, & Zimmerman, (2009)¹⁷⁸ ont observé que, spontanément, les entreprises d'un même secteur d'activité adoptaient la même organisation et opéraient leurs modifications simultanément. Si un élément important de l'environnement change, elles mutent également, en adaptant leurs systèmes de contrôle et d'incitation. Ainsi, les changements dans la législation européenne ont conduit les constructeurs à modifier leurs contrats, souvent dans le même sens, afin de coller aux nouvelles exigences (sur la durée des contrats ou les préavis) ou de profiter des dispositions leur permettant de renforcer leur pouvoir (suppression des clauses d'essaimage et de liberté de cession). Les processus économiques internes que sont les mécanismes de décision dépendent des formes organisationnelles. Ils seront souvent très centralisés et planifiés dans les formes hiérarchiques, moins dans les formes de marché. Mais la situation de la filière automobile est plutôt originale car, malgré une forme de marché, les processus économiques internes sont à l'initiative des constructeurs, qui mettent en place via les contrats des mécanismes disciplinaires et d'allocation de droits très rigides et détaillés. Or nous avons vu que les contrats, même explicites, n'annihilent pas totalement le risque d'opportunisme. L'équilibre entre système de mesure de la performance et les mécanismes d'incitation/de sanction conditionne l'efficacité globale. Ces idées, issues des travaux sur les modèles comportementaux des canaux (Robicheaux et El Ansary, 1975¹⁷⁹), se retrouvent dans les principes de base. Le design organisationnel analyse l'allocation des droits de décision, qui résultent d'un arbitrage entre coûts de transfert de l'information de la base vers le sommet hiérarchique et les coûts d'agence (dédouanement, incitation, recherche d'informations, contrôle). Les systèmes de mesure de la performance, d'incitation et de sanction revêtent une

¹⁷⁸ Brickley, J. A., Smith, C. W., et Zimmerman, J. L. (2009). *Managerial economics and organizational architecture*. Boston: McGraw-Hill Irwin.

¹⁷⁹ Robicheaux, R. A., et El-Ansary, A. I. (1975). A general model for understanding channel member behavior. *Journal of Retailing*, 52(4), 13-30.

importance fondamentale et l'équilibre de ces trois facteurs conditionne la performance globale de la filière.

Figure 17. Le trépied organisationnel, d'après Brickley, J. A., Smith, C. W., & Zimmerman, J. L. (2009). ¹⁸⁰



Si on change l'un de ces composants, il faut changer en conséquence les deux autres : si on réalloue des droits de décision, il faut prévoir le système d'incitation qui permet aux individus d'atteindre les nouveaux objectifs et penser le système de contrôle qui permette de contrôler l'usage de ces droits et la pertinence du système d'incitation. Ces changements sont à envisager à l'aune des coûts directs (migration des SI, formation) et indirects (nouveaux leaderships, conflits entre salariés qui perdent ou gagnent des prérogatives) que cela engendre.

Les droits de décision donnent à leurs détenteurs la possibilité d'utiliser les ressources de l'entreprise. Les systèmes de contrôle et d'incitation vont permettre de surveiller l'utilisation de ces ressources et d'en prévenir le gaspillage, ce qui sous-tend un arbitrage sur le type de droits donnés aux subalternes. Les constructeurs ont par exemple délégué certains droits de décision aux concessionnaires, mais ils mettent parallèlement en place des systèmes pour contrôler l'usage qui en est fait. Il n'y a pas de relation hiérarchique entre constructeurs et concessionnaires, et pourtant les premiers utilisent les ressorts de la relation hiérarchique pour piloter les concessionnaires. C'est ce qui nous fait penser que l'on peut retenir cette présentation constructeur/propriétaires et concessionnaire/décideurs, alors même que les parties sont rattachées à des firmes indépendantes ; la définition des contrats fait que la relation tient de la subordination professionnelle. En ce sens, récompense et mesure de la performance sont les deux pièces maîtresses de l'architecture organisationnelle pour aligner

¹⁸⁰ Op. cit.

les objectifs des propriétaires (= les constructeurs) et ceux des décideurs (= les concessionnaires).

En matière de distribution automobile, tous les contrats, rédigés par les marques limitent *ex-ante* les droits de décision des concessionnaires tout en renforçant le pouvoir et le contrôle des constructeurs. Arrunada, Garicano et Vasquez (1999) ont mené une étude auprès des distributeurs espagnols et expliquent les variations d'un contrat à l'autre dans l'allocation des droits de décision et la force des systèmes d'incitation et de contrôle par l'incidence du hasard moral dans la relation. Ils arrivent à la conclusion que le contrat confère d'autant plus d'autorité au constructeur que le risque de hasard moral des distributeurs est fort et que l'opportunisme des constructeurs est tempéré par le souci de leur réputation. Le constructeur aura dans ce cas un pouvoir discrétionnaire fort, assorti de mécanismes de contrôle et d'incitation (motivation financière, menace d'exclusion) rigides et détaillés contractuellement.

2. L'allocation des droits de décision

C'est l'élément fort d'un système organisationnel : très schématiquement, on pourrait dire que c'est « qui décide de quoi et quand ». Dans leur article fondateur de 1992, Jensen et Meckling¹⁸¹ analysent les principes institutionnels à travers lesquels les droits de prendre des décisions sont assignés entre les personnes dans les firmes. Ils se focalisent sur la manière dont les coûts de transferts d'information entre agents influencent les organisations.

Pour Demsetz (1967)¹⁸², « *les droits de propriété permettent aux individus de savoir a priori ce qu'ils peuvent espérer raisonnablement dans leurs rapports avec les autres membres de la communauté. Ces anticipations se matérialisent par des lois, coutumes, mœurs d'une société* ».

Charreaux (1999) indique que l'allocation des droits de propriété est source de conflits, chaque partie luttant pour s'arroger la majeure partie soit des droits de décision qui régissent le processus de création de valeur, soit de la valeur créée.

¹⁸¹ Jensen M.C. et Meckling W.H. (1992), *Specific and General Knowledge, and Organizational Structure*, in L. Werin et H. Wijkander (eds), *Contract Economics*, Blackwell, 251- 274.

¹⁸² Demsetz, H. (1967). Toward a theory of property rights. *The American economic review*, 57(2), 347-359, cité par Couret A. (1987), la théorie des droits de propriété, in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise. Economica*

La décentralisation des droits de décision peut être tentante car elle peut faire gagner du temps, l'information étant parfois coûteuse à transférer et à traiter. Mais elle fait perdre une part du contrôle à la firme leader.

La question des modes de calcul d'allocation des droits de propriété, qui vont participer aux choix d'une forme organisationnelle, a été abordée par plusieurs auteurs qui ont travaillé sur les systèmes de franchises. Par exemple, Lutz (1995)¹⁸³ ou encore Grossman et Hart (1986) considèrent qu'il faut allouer la propriété à la partie qui a l'impact le plus important sur la valeur créée dans la relation. Ces auteurs défendent le point de vue selon lequel lorsque les efforts du manager ont un effet relativement faible sur le revenu courant de l'unité mais un impact fort sur les profits futurs, il est plus efficace de recourir à la franchise. Dans la situation inverse, l'intégration est préférable, c'est-à-dire lorsque l'effort du franchiseur est plus important que celui du franchisé pour les produits futurs. Maness (1996)¹⁸⁴ analyse l'allocation des droits de propriété en fonction du coût des unités dans le cas d'un réseau de franchises. Il considère que les efforts de chacune des parties affectent à la fois les coûts et revenus de l'unité. L'allocation optimale des droits de propriété consiste donc à allouer la propriété à la partie dont les efforts impactent le plus les coûts.

Ces résultats peuvent être appliqués aux réseaux de concession. Cependant, les contrats de concession sont assortis d'une clause résolutoire de plein droit, qui limite la liberté de cession de l'affaire et renforce le caractère *intuitu personae* des contrats. Cela est particulièrement problématique dans le cas de sociétés qui changent de gérants, ou dans le cas de reprise de l'activité suite au départ en retraite du dirigeant. Le recours au tribunal permet de tempérer cette clause. Cela étant, on remarque dans les faits que les relations ne sont pas toujours aussi rigides et uniquement basées sur les règles de droit. Les constructeurs ayant eux-aussi intérêt à conserver une certaine harmonie dans leurs réseaux, la discussion reste ouverte et les voies de conciliation des différents intérêts sont explorées. Réciproquement, alors même qu'avant 2013, le cédant d'un site pouvait passer outre l'aval du constructeur pour vendre, cela arrivait assez peu en pratique ; difficile pour un nouvel entrant d'entamer les relations dans de telles conditions, et les constructeurs pouvaient agiter la menace de la résiliation au terme du contrat de distribution. Pour autant, l'allocation des droits de propriété, c'est-à-dire la liberté pour le concessionnaire de céder (ou d'utiliser les locaux pour une autre marque) son affaire, permet

¹⁸³ Lutz, N. A. (1995). Ownership rights and incentives in franchising. *Journal of Corporate Finance*, 2(1), 103-131.

¹⁸⁴ Maness, R. (1996). Incomplete contracts and the choice between vertical integration and franchising. *Journal of Economic Behavior et Organization*, 31(1), 101-115.

de verrouiller le partage de la valeur. Le concessionnaire va capitaliser sur la valeur de l'unité qu'il va créer. Cette liberté de cession, entrée en vigueur dans le REC de 2002, a disparu du nouveau règlement applicable depuis juin 2013. A ce niveau intervient aussi le droit à la continuation. Dans le cadre d'un CDD par exemple, le concessionnaire peut réclamer la poursuite de l'activité s'il répond aux critères et aux exigences de la distribution sélective. Cette disposition répond à l'impératif « d'égalité de traitement non discriminatoire de tous les commerçants remplissant les conditions requises », mais cela a pour corollaire de rigidifier les réseaux. Les CDD à moyen terme entrent dans le cadre de la structure incitative car les concessionnaires ont intérêt à coopérer pour que les contrats soient reconduits.

Enfin, l'accès aux ressources étant un mode d'accroissement du pouvoir, on conviendra qu'allouer davantage de droits de décision à un individu ou à une organisation revient à lui donner la possibilité d'accroître son pouvoir sur ses partenaires. Certaines ressources peuvent être détournées à cette fin :

- L'information (élément essentiel à la prise de décision)
- Les systèmes d'information (droits d'accès, possibilité de définir les droits d'accès des autres...)
- Les procédures (qui permettent de ralentir ou d'accélérer des dossiers et qui donne un certain pouvoir à ceux qui les maîtrisent)
- La maîtrise de certaines ressources rares dans l'organisation.

3. L'articulation droits de décision – système d'incitation – système de contrôle

Dans le cas d'une organisation très décentralisée, donc avec des droits de décision éclatés, il est nécessaire de mettre en place des systèmes incitatifs forts pour que les agents prennent les meilleures décisions possibles pour le principal, même s'il y a une divergence d'objectifs. Un niveau de délégation fort suppose un niveau de contrôle qui le soit tout autant afin de s'assurer que les ressources sont utilisées de façon efficiente et ne sont pas gaspillées. Ceci implique d'avoir des systèmes d'évaluation des performances efficaces et des systèmes d'incitation cohérents par rapport aux objectifs de la firme. Arrunada, Garicano et Vasquez (1999) proposent une typologie de la répartition des droits dans le secteur de la distribution automobile. Les contrats rédigés par les constructeurs et soumis aux réseaux détaillent très précisément les éléments constitutifs des trois catégories de droits déterminées :

- Les « *completion rights* » regroupent les droits de décision liés à la conduite de l'activité et les obligations du concessionnaire c'est-à-dire durant l'exécution du contrat ;
- les « *monitoring rights* » décrivent la supervision, c'est-à-dire le système de pilotage et de contrôle ;
- les « *termination rights* » listent les situations qui autorisent le constructeur à rompre unilatéralement le contrat, c'est-à-dire l'extinction.

En définitive, le principal défi de l'architecture organisationnelle va consister à maximiser la probabilité que les décideurs aient à la fois la bonne information pour prendre la décision et les incitations pour utiliser cette information de façon productive.

On retrouve ici certains principes de la théorie de l'agence, qui a pour objet de définir les moyens de contrôle de la délégation de droit de propriété qu'implique tout contrat. En effet, nous avons vu que, pour le principal, contractualiser une relation impliquait une délégation décisionnelle à l'agent. Or il n'est pas toujours rationnel pour l'agent d'agir dans l'intérêt du principal si l'objet du mandat va à l'encontre de ses intérêts personnels (par asymétrie d'information), d'où la nécessité de mettre en place des mécanismes de contrôle. La délégation décisionnelle entraîne parallèlement l'octroi de droit de propriété. Or les niveaux d'effort sont difficiles à contractualiser *ex-ante* et à vérifier *ex-post*, ce qui rend compliqué tout engagement sur le partage des flux de profits futurs. L'allocation des droits de propriété (et donc de vendre un magasin ou de l'exploiter sous une autre marque) serait un moyen de rendre crédible le partage donné des profits futurs (Penard, Reynaud, et Saussier ; 2004).

Les constructeurs automobiles tentent cette contractualisation des efforts en incluant dans les contrats des objectifs (de vente ou de satisfaction clientèle) qui déclenchent le versement de marges arrières.

Conclusion chapitre 3

Ce chapitre nous a permis de mettre en lumière les mécanismes économiques de régulation des relations entre les constructeurs et leurs réseaux. Le recours à une forme contractuelle hybride permet de bénéficier des avantages des formes intégrées (maîtrise d'une partie du réseau, sécurisation des volumes de vente) et du recours au marché (ressources financières des indépendants du réseau, recherche de performance des indépendants qui investissent leurs propres ressources). En configurant le contrat, les constructeurs se prémunissent autant que possible des risques d'aléa moral et peuvent décider du niveau et des modes de contrôle.

La contractualisation de la relation entre constructeurs et distributeurs les incite à travailler ensemble et les lie par un intérêt supérieur qui porte principalement sur la clientèle : sa création, sa fidélisation et son développement (Le Tourneau P. et Zoïa M., 2010). Or la poursuite de cet intérêt ne peut se construire que dans la durée. C'était justement l'objet de l'article 9 du REC 1400/2002, qui prévoyait un préavis minimum et argumenté en cas de résiliation dans le cadre d'un CDI. Ce point n'a pourtant pas été reconduit en 2013, date de fin du REC 1400/2002. Cet intérêt supérieur commun se traduit pour le concessionnaire par la « rente » qu'il dégage de l'utilisation de l'image de marque du constructeur. Celle-ci cristallise des éléments de fiabilité, de réputation, de notoriété, de design, d'innovation, etc.... sur lesquels capitalise le distributeur. De son côté, celui-ci concourt à l'établissement de cette image de marque. Le client juge un constructeur en partie via la perception qu'il a de son réseau de distribution¹⁸⁵. Plus les clients sont satisfaits des prestations d'un concessionnaire, plus l'image de l'ensemble du réseau et par extension du constructeur se trouve améliorée, et, dans ce cercle vertueux, devient attrayante pour d'éventuels nouveaux entrants dans le réseau. Le constructeur peut donc se permettre d'être plus regardant et plus sélectif sur l'ajout de nouveaux concessionnaires à son réseau existant.

¹⁸⁵ Roggeveen, A. L., Goodstein, R. C., et Grewal, D. (2014). Improving the Effect of Guarantees: The Role of a Retailer's Reputation. *Journal of Retailing*, 90(1), 27-39.

Chapitre 4. Les théories des canaux pour appréhender la relation

Nous avons vu que certains modèles économiques supposent que les mécanismes de marché vont guider les institutions vers la structure idéale, en optimisant le rapport coût/service. Mais ces théories économiques ignorent la dimension comportementale, avec notamment les relations de pouvoir et les conflits entre les membres, qui compliquent l'atteinte de cet idéal. Si les premiers modèles réduisent les décisions des firmes à un arbitrage entre intégration et délégation, Stern (1969) considère cette conception trop réductrice. Cet auteur peut être considéré comme « *l'initiateur d'une théorie alternative du canal, qui cherche à expliquer l'émergence, le fonctionnement et les modifications des canaux par les relations socio politiques et comportementales qui s'établissent entre les agents* »¹⁸⁶. Les formes contractuelles retenues dépendent très fortement des variables comportementales identifiées par les courants béhavioristes que nous détaillerons lors de l'analyse de la politique interne du canal.

Ce chapitre se propose de présenter ces courants béhavioristes en étudiant successivement les variables de **pouvoir et de dépendance**. Nous proposons ensuite d'envisager **le leadership et le contrôle** comme des modes d'exercice du pouvoir. Nous aborderons dans un second temps ce que certains auteurs considèrent comme une résultante du pouvoir, **le conflit et la coopération**.

¹⁸⁶ Filser (2000), Les théories du canal de distribution: le dualisme des paradigmes, in *Faire de la recherche en logistique et distribution*, Vuibert

A. Les relations de pouvoir et de dépendance et le contrôle/leadership

Le concept de pouvoir issu des théories behavioristes des années 70 a connu une rénovation dans les années 90 avec des auteurs comme Pras (1991¹⁸⁷) ou Lapassousse (1989¹⁸⁸ ; 1991¹⁸⁹) qui ont renouvelé le genre en s'intéressant au concept de résistance. Si le premier a mobilisé Porter et les théories de la chaîne de valeur en les appliquant à l'analyse de la stratégie du distributeur en milieu industriel, la seconde s'est intéressée aux différentes options stratégiques face à l'exercice du pouvoir. Poirel (2003 ; p. 43¹⁹⁰) définit la stratégie de résistance « *comme la capacité d'un membre à garder la maîtrise de ses variables de décision stratégique qu'un autre cherche à influencer* ».

1. Pouvoir

C'est un concept polymorphe qui a été mobilisé par les théoriciens behavioristes afin d'expliquer que les comportements des acteurs ne dépendaient pas seulement de variables économiques. Il peut prendre la forme de la domination lorsque A s'impose à B par la contrainte, ou se teinter d'autorité lorsque B s'incline, par crainte ou respect, sans pour autant que A n'emploie la force. L'influence est aussi à considérer ; elle peut être définie comme un pouvoir non hiérarchique de A, qui impacte aussi le comportement de B, le poussant parfois à changer d'opinion. Dans un premier temps nous proposerons quelques définitions du pouvoir tel qu'il a été appréhendé par différents auteurs puis nous nous pencherons sur la distinction entre les sources coercitives et non coercitives opérée par French et Raven (1959)¹⁹¹.

a) Définitions

On reconnaît instinctivement le pouvoir quand il se montre à nous. Pour autant, le définir n'est pas une tâche aisée et de multiples auteurs s'y sont essayés. Une première définition du

¹⁸⁷ Pras, B. (1991). Stratégies génériques et de résistance dans les canaux de distribution: commentaires et illustration. *Recherche et applications en marketing*, 6(2), 111-123.

¹⁸⁸ Lapassousse, C. (1989), *Contribution à l'étude des facteurs d'évolution des canaux de distribution: l'exemple du négoce technique*. Thèse de doctorat, Université Bordeaux I.

¹⁸⁹ Lapassousse, C. (1991). Comportement stratégique du distributeur industriel: différenciation ou résistance. *Recherche et Applications en Marketing*, 99-110.

¹⁹⁰ Poirel, C. (2003). *Les comportements de résistance dans le canal de distribution du livre en France: approche sociopolitique et stratégique*, Thèse de doctorat, Université Aix-Marseille II, cité dans Noireaux, V., et Poirel, C. (2009). *Pouvoir et leadership dans les canaux de distribution: la logistique face aux jeux des acteurs*. *Management et Avenir*, (4), 32-48.

¹⁹¹ French, J. R., et Raven B. H (1959), *The Bases of Social Power*, *Studies in social power*, University of Michigan Press, Ann Arbor, p. 150-67.

pouvoir est donnée par Weber (1922)¹⁹² : « *le pouvoir de A sur B qui est la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas faite sans l'intervention de A* ». Cette vision suppose une dépendance de B et le fait qu'A dispose de ressources supérieures à B. Nous reviendrons au chapitre 6 sur l'impact des ressources et des compétences sur les modes d'exercice du pouvoir.

Dahl (1957)¹⁹³ définit le pouvoir comme « *la capacité d'un individu ou d'une organisation à forcer un autre agent à adopter un comportement que cet agent n'aurait pas choisi spontanément* ». Filser (1989) note que les auteurs en sciences sociales ont préféré la définition de Schopler (1965 ; p 187)¹⁹⁴ car elle suggère un indicateur permettant la mesure du pouvoir : « *le pouvoir d'un individu A sur un autre individu B peut être défini comme la probabilité de voir B adopter un certain comportement après une intervention de A, comparée à la probabilité qu'aurait eu B d'adopter ce comportement en l'absence de la démarche de A* ».

Mintzberg (2003)¹⁹⁵ reproche à la définition de Dahl, qui est pourtant la plus couramment citée, de définir le pouvoir uniquement en termes de capacité à changer les comportements et donc d'être finalement assez éloignée de la notion de production de résultats en se concentrant sur le versant manipulation : « *ce qui importe n'est pas ce qui se fait, mais qui l'on convainc de le faire* », soit une dérive sur une acception trop politique du concept. Or l'auteur considère la politique comme un sous-ensemble du pouvoir, au même titre par exemple que l'autorité.

Stern et Heskett (1969)¹⁹⁶ précisent que « *le pouvoir réfère à l'influence ou au contrôle exercé par des personnes, des groupes, des organisations sur les décisions et le comportement d'autres personnes, groupes ou organisations* ». Mais le pouvoir ne s'exerce pas toujours par la force, il peut être aimable ou encore prendre une forme extrême de domination absolue.

La première approche empirique du pouvoir dans les canaux de distribution se trouve dans l'article d'El Ansary et Stern (1972 ; p. 47)¹⁹⁷ portant sur ses principaux déterminants. Les auteurs, à partir des commentaires formulés sur la définition proposée par Dahl, y définissent le pouvoir comme « *la capacité d'un membre du réseau d'obtenir d'un autre membre du*

¹⁹² Weber, M. (1971). *Economie et société*. Paris, Plon

¹⁹³ Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral science*, 2(3), 201-215.

¹⁹⁴ Schopler J. (1965), *Social Power*, in Berkowitz L., Academic press, NY,

¹⁹⁵ Mintzberg H.. (2003). *Le pouvoir dans les organisations*. Les éditions d'organisations.

¹⁹⁶ Stern, L. W., et Heskett, J. L. (1969). *Conflict management in interorganization relations: a conceptual framework*. Distribution Channels: Behavioral Dimensions. Houghton Mifflin Company: New York, p 288-305.

¹⁹⁷ El-Ansary, A. I., et Stern, L. W. (1972). Power measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing research*, 47-52.

réseau quelque chose qu'il n'aurait pas fait autrement. Le pouvoir est l'inverse de la dépendance. Plus un membre est dépendant d'un autre membre, plus ce dernier a de pouvoir sur le premier ». Dans le contexte du canal, « *le pouvoir d'un membre du canal est sa capacité à contrôler les variables qui caractérisent les choix stratégiques du marketing d'un autre membre du canal, opérant à un niveau différent. Pour que ce contrôle mérite la dénomination de pouvoir, il doit être différent du niveau de contrôle que l'agent dominé exerçait initialement sur sa propre stratégie* ».

Charreaux (1999) cite Simon et reprend sa définition de l'autorité comme « *le pouvoir de prendre les décisions qui orientent les actions d'autrui. C'est une relation entre deux individus, l'un 'supérieur' l'autre 'subordonné'* ». Dans sa définition de l'autorité, l'auteur retient aussi la définition de J.S. Coleman, qu'il juge plus large : « *une relation d'autorité, d'un acteur sur un autre, existe si le premier dispose de droits de contrôle sur certaines actions du second* ». Un acteur se met sous l'autorité d'un autre à partir du moment où il lui concède une partie de sa latitude décisionnelle, supposant que c'est son intérêt, y compris dans le cas où cela implique des mesures coercitives. Charreaux indique que cela n'implique pas que les deux parties appartiennent à la même organisation ou qu'il y ait la notion de hiérarchie. L'autorité d'une institution doit être reconnue afin qu'elle puisse guider les membres du canal vers un objectif commun et mettre en place une répartition des rôles. On voit ici les premières ruptures avec les théories économiques classiques, qui considèrent que la charge du management du canal revient au producteur, puisqu'il relève de sa responsabilité de minimiser le coût total du produit ou du service. L'histoire montre que c'est loin d'être toujours le cas, preuve en est le canal de la distribution à dominante alimentaire. Les modèles behavioristes considèrent que le leadership ne se proclame pas, mais se prouve, se conquiert et que, dès lors qu'une institution fait la preuve de son autorité, elle a légitimité à organiser le canal. Si les modèles économiques considéraient que le système de coûts répondait favorablement et automatiquement aux exigences d'efficacité et d'efficacités, les modèles behavioristes notent que le recours à l'exercice du pouvoir est indispensable à l'institution leader pour architecturer le canal. Bon ou mauvais, le pouvoir est un outil nécessaire pour gouverner le canal. La question du leadership qui lui est associé sera étudiée plus tard, notamment sur le fait que le pouvoir soit la base du leadership ou au contraire son corollaire.

Dans une perspective inter-organisationnelle, El Ansary et Stern précisent quelques points sur la portée de leur définition :

- la définition du pouvoir est indépendante des moyens coercitifs ou non coercitifs qui permettent à l'agent de détenir ce pouvoir ;
- il faut préciser les institutions concernées par cette relation de pouvoir. Sur quels agents A dispose-t-il de pouvoir ?
- l'exercice du pouvoir de A sur B se traduit par un accroissement de la probabilité de voir B adopter le comportement suggéré par A. Mais A peut employer d'autres moyens pour que B agisse dans le sens voulu.

On relève la nature bilatérale du pouvoir dans une relation dyadique. L'accent est mis sur le côté relationnel du pouvoir, qui se présente comme une relation et non comme un attribut. On peut parler de réciprocité car le supérieur peut contraindre le dominé à agir, mais il peut agir de différentes façons, plus ou moins rapide, en occultant certains aspects de la mission, etc... En ayant une connaissance des enjeux des dominants, les dominés peuvent donc bâtir leur propre stratégie. De même, un agent peut être puissant sur une variable, moins sur une autre, il peut subir le pouvoir d'un agent dans un cas, et exercer son propre pouvoir sur un autre agent dans un cas différent. Par exemple un concessionnaire (réseau de distribution primaire) subit le pouvoir du constructeur tandis qu'il va exercer le sien vis-à-vis de ses agents (réseau de distribution secondaire). Le pouvoir peut être aisé à reconnaître quand il s'exerce, mais il peut tout autant recourir à des formes subtiles de sorte que la partie dominée pense conserver son libre arbitre et n'a pas réellement conscience de subir ce pouvoir ou cette influence.

Si la définition du pouvoir semble acquise, la mesure du pouvoir pose en revanche toujours des problèmes méthodologiques. Dans les canaux de distribution, deux approches ont été expérimentées :

- L'une consiste à demander aux membres d'un canal d'évaluer le pouvoir qu'ils attribuent aux autres membres ;
- Réciproquement, la deuxième consiste à demander à un acteur d'évaluer son propre pouvoir.

Les expérimentations d'Etgar (1976)¹⁹⁸ dans le secteur de l'assurance et de Lusch (1976)¹⁹⁹ dans celui de la distribution automobile recourent à une échelle de type Likert afin d'opérer des traitements statistiques de mesure du pouvoir. Or les auteurs arrivent à la conclusion que

¹⁹⁸ Etgar, M. (1976). Channel domination and countervailing power in distributive channels. *Journal of Marketing Research*, 254-262.

¹⁹⁹ Lusch, R. F. (1976). Sources of power: their impact on intrachannel conflict. *Journal of Marketing Research*, 382-390.

ces méthodes permettent non pas de mesurer le pouvoir, mais rendent plutôt compte de l'influence des sources de pouvoir sur la perception de ce pouvoir.

Stern et El Ansary (2006) précisent que, malgré sa connotation négative, l'exercice du pouvoir peut créer de la valeur ou en détruire, peut servir à redistribuer cette valeur créée ou se l'approprier. Le contrat va servir à articuler les différents mécanismes qui permettent d'orienter les actions des acteurs dans le sens de cette maximisation des profits pour la filière (Arrunada, Garicano et Vasquez, 1999). Ces mécanismes sont les droits de décision et leurs impacts sur les quasi-rentes et la motivation des distributeurs. Or maximiser le profit de la filière ne signifie pas forcément maximiser le profit de chaque acteur de la filière. Il y a une convergence globale des intérêts, mais la réussite passe peut-être par des divergences à un niveau plus micro. Il y a autant de rationalités qu'il y a d'acteurs (principe de rationalités multiples). Chacun des membres de la filière peut avoir ses objectifs qui lui sont propres (pouvoir, autonomie, etc...).

Enfin, le modèle de Morgan et Hunt (1994)²⁰⁰ affine la compréhension du phénomène en proposant une hiérarchie de trois groupes de variables :

- Variables antécédentes du climat dans la relation, et donc du canal (valeurs partagées, coûts et bénéfices découlant de la relation, procédures de communication et tendance à adopter un comportement opportuniste) ;
- Variables résultantes qui décrivent les conditions de fonctionnement du canal (degré de coopération, intensité du conflit, degré d'accord, degré d'incertitude et tendance des agents à mettre fin à la relation ;
- Deux variables médiatrices qui forment le cœur du modèle : confiance, qui est déterminante pour le degré d'engagement.

Mais comme tout outil, le pouvoir peut être trop utilisé et devenir néfaste, notamment car le niveau de coercition peut s'emballer. Pourtant, la partie dominante n'a pas intérêt à abuser de son pouvoir afin de préserver sa réputation et de ne pas rebuter les candidats à l'entrée dans le réseau. La punition et la menace peuvent provoquer la riposte. En réponse à une réaction de punition du constructeur (exemple des voitures livrées en retard), le concessionnaire va riposter en retenant de l'information. Le constructeur va tenter de reprendre la main en

²⁰⁰ Morgan R. M. et Hunt S. D., (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 3

appliquant une autre sanction et les parties s'enferment dans le conflit. Chacune va tenter de contenir la situation avec encore plus de coercition.

b) Identification des sources de pouvoir

Comme la mesure du pouvoir est compliquée, El Ansary et Stern (2006) suggèrent d'identifier les sources de pouvoir et de mesurer les moyens que déploient les firmes dans ces cadres. Considérant qu'une institution exerce son pouvoir sur les autres membres du canal, il est fondamental d'identifier les sources de ce pouvoir. La base des réflexions se trouve dans les travaux de French et Raven (1959), qui définissent cinq sources de pouvoir. Ils précisent que l'utilisation des premières tend à dégrader les relations dans le canal.

- Récompense : A dispose d'un pouvoir sur B si B est persuadé qu'il peut tirer un avantage de sa relation avec A. Parmi les bénéfices envisageables, on trouve la réduction de coûts, l'accès à certaines ressources.
- Sanction : c'est la réciproque de la récompense. Cette source de pouvoir est qualifiée de coercitive dans le modèle modifié proposé par Hunt et Nevin (1974)²⁰¹. Elle peut être financière (réduction des marchés) ou se présenter sous forme d'exclusion du réseau. C'est la peur de B d'être privé de récompense si son attitude n'est pas conforme aux attentes de A. Elle s'exprime donc sous la forme de « malus » mais également sous la forme « d'absence de bonus ». Autant une récompense faible entraîne peu de réponses, autant la simple perspective de sanction peut faire naître de vives réactions et créer des tensions dans le canal, dégradant ainsi les bénéfices sur le long terme. Dans le cas de la distribution automobile, cela concerne l'ensemble des primes (ou marges arrières) sur la qualité et les volumes qui conditionnent intégralement la rentabilité des affaires.
- Expertise : A dispose d'un pouvoir sur B si B est persuadé que A maîtrise des compétences particulières et que ses directives sont le résultat d'une expertise réelle. L'expertise peut se retrouver dans les compétences acquises au fil du temps par les membres du canal, en marge de leurs compétences de base. On peut citer l'exemple des distributeurs qui ont acquis des compétences en logistique ou industrielles pour les marques de distributeur. Mais cette expertise doit être distillée ou se réinventer

²⁰¹ Hunt, S. D., et Nevin, J. R. (1974). Power in a channel of distribution: sources and consequences. *Journal of marketing Research*, 186-193.

régulièrement, car si elle est distribuée aussitôt, elle perd son statut de source de pouvoir.

- Valeur de référence et identification : elles sont, selon French et Raven, liées par une relation de cause à effet qui est souvent la résultante de la position de leader sur un marché. Elle existe lorsque B considère A comme une référence dans le secteur et souhaite y être assimilé. C'est la résultante d'un effet de prestige dont peut bénéficier une firme.
- Légitimité : elle comporte deux sources : la loi et les valeurs (ou normes). Liée à la notion d'autorité qui peut être contractuelle (exemple la relation d'emploi), elle peut être source de conflit, par exemple quand un chef de zone du constructeur se comporte comme un supérieur hiérarchique en donnant ses directives. Cela peut aussi être un critère d'acceptation dans un réseau ; on va favoriser un candidat naturellement respectueux de l'autorité. Ce point peut expliquer le fait que certains concessionnaires, parfois exclus sur des prétextes fallacieux, renoncent à porter leur affaire en justice. Porter une réputation de procédurier n'aide pas à intégrer un autre réseau.

Hunt et Nevin (1974) ont sophistiqué le modèle en y adjoignant la notion d'incitation positive (récompense, expertise, valeur de référence, légitimité – sources non coercitives) et négative (sanction – source coercitive). Ils arrivent à la conclusion dans leur étude sur un système de franchise que l'usage des sources de pouvoir coercitives entraîne un plus haut niveau de conflit dans le canal que l'usage de sources non coercitives. Lusch a étudié le système de distribution automobile aux Etats-Unis et arrive à la même conclusion. La peur, l'anxiété et la résistance sont des réponses classiques à la menace de sanction et Baldwin (1971)²⁰² précise que « *si A utilise des sanctions aujourd'hui, B sera moins enclin à coopérer avec A dans le futur* ». Une même action (la livraison des VN) peut d'ailleurs être considérée comme source coercitive (la retarder) et non coercitive (l'accélérer). Le constructeur peut aussi moduler son attitude en accélérant les livraisons de certains modèles et en ralentissant d'autres, par exemple pour renforcer la dépendance de son concessionnaire sur des segments recherchés²⁰³.

Bonet (2006) note que, dans la littérature traitant de la chaîne logistique, le pouvoir est analysé sous l'angle des ressources (expertise, maîtrise de l'information, accès au marché, diversification, taille...) tandis que la littérature sur les canaux de distribution l'envisage

²⁰² Baldwin, D. A. (1971). *The power of positive sanctions*. World Politics, 24(1), 19-38.

²⁰³ Un concessionnaire Citroën nous confiait qu'il soupçonnait le constructeur de ralentir sciemment la livraison des DS3 pour organiser la rareté.

plutôt sous l'angle du « jeu des acteurs », avec des sources de pouvoir de nature comportementale (récompenses, sanctions, valeur de référence et légitimité, communication ou utilisation des règles organisationnelles).

Mais cette typologie a été critiquée par Frazier (1983)²⁰⁴, et Frazier & Summers (1984²⁰⁵, 1986²⁰⁶). Selon eux, elle présente une confusion entre sources (*i.e.* possession du pouvoir, différence entre ceux qui l'exercent et ceux qui le subissent) et instruments (*i.e.* moyen de l'exercer). Par exemple, la menace de résilier un contrat de franchise, vue par Hunt et Nevin comme une source de pouvoir, est considérée par Frazier comme un instrument. L'auteur voit dans la promesse d'une récompense financière ou la persuasion des moyens ou des instruments, et non des sources de pouvoir.

La distinction entre sources coercitives et non coercitives est importante dans l'analyse de l'évolution de la relation car tout pouvoir jugé excessif (ou trop concentré) est ou sera tenté d'être mis en échec par un contre-pouvoir émanant de ceux qui le subissent. Ils tenteront notamment de s'approprier certaines fonctions créatrices de valeur. On notera que c'est exactement l'évolution qu'ont suivi les canaux de distribution à dominante alimentaire : les distributeurs se sont dotés de compétences logistiques (acheminement des marchandises, gestion des commandes et des approvisionnements), marketing (extraction et exploitation des données qualitatives et quantitatives issues des sorties de caisses) ou encore plus récemment industrielles (marques de distributeurs) qui leur ont permis de prendre le pouvoir dans le canal. Galbraith (1956)²⁰⁷ a initié ce concept de « *countervailing power* » : « *l'existence d'un fort pouvoir de marché dans le système économique donne lieu à la constitution d'une autre position de pouvoir qui le contraste, voire le neutralise*²⁰⁸ », par exemple si les distributeurs s'associent et créent un contrepouvoir ensemble. Ainsi la grande distribution à dominante alimentaire s'est regroupée en succursales ou en coopératives, les concessionnaires automobile se sont organisés en groupements de concessionnaires afin de défendre leurs intérêts auprès des constructeurs. Le contrepouvoir « *se définit en effet comme la capacité à*

²⁰⁴ Frazier, G. L. (1983). On the measurement of interfirm power in channels of distribution. *Journal of Marketing Research*, 158-166.

²⁰⁵ Frazier, G. L., et Summers, J. O. (1984). Interfirm influence strategies and their application within distribution channels. *The Journal of Marketing*, 43-55.

²⁰⁶ Frazier, G. L., et Summers, J. O. (1986). Perceptions of interfirm power and its use within a franchise channel of distribution. *Journal of Marketing Research*, 169-176.

²⁰⁷ Galbraith, J. K. (1956) *American capitalism : the concept of countervailing power*, Houghton Mifflin, Boston, MA

²⁰⁸ Colla, E. (2007). *Le contre-pouvoir de la distribution: une synthèse des théories économiques, stratégiques et de marketing des canaux*. ComIndus, 1^{ère} Journée de Recherche Relations entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire

limiter, voire inhiber, le pouvoir exercé par autrui » (Colla (2007)). L’auteur rappelle que le point central de cette théorie du contrepouvoir est la capacité des distributeurs à limiter les profits des fabricants. La concentration des distributeurs serait une réponse à celle des fabricants (notion d’oligopole bilatéral). Dans le cas de la filière automobile, cette concentration aussi bien des distributeurs que des équipementiers a été souhaitée, encouragée et organisée par certains constructeurs qui voyaient dans cette tendance de potentielles économies de coûts de coordination. Stigler (1952)²⁰⁹ réfute la théorie de Galbraith sur ce point de la concentration et l’illustre par le fait que de grandes chaînes de distribution se soient formées dans des secteurs où les fabricants étaient éparpillés (ameublement, prêt-à-porter) tandis que cela n’est pas été le cas alors que les fabricants étaient concentrés (pétrole, automobile, tabac). Porter (1976)²¹⁰ rejette également cette relation de causalité entre concentration des distributeurs et des fabricants. Tandis que Galbraith explique ce contrepouvoir par la concentration des distributeurs, et donc leur taille, Porter l’explique lui par les caractéristiques du produit, et notamment la capacité à différencier leur offre. Dans son analyse, Porter indique que la publicité des fabricants est le principal facteur de vente des produits dans le circuit alimentaire, tandis que le rôle du distributeur est prépondérant dans les chaînes de non alimentaire²¹¹.

Le secteur de la distribution automobile oppose une grande variété de profils de distributeurs à une relative homogénéité de profils de constructeurs. Les distributeurs se positionnent sur une carte présentant une dimension « nombre de sites » et une seconde dimension « nombre de marques ». Une multitude configurations est dès lors possible :

- Mono-site et mono marque (situation de plus en plus rare car son isolement en fait la proie privilégiée des groupes) ;
- Multi-sites et mono marque ;
- Mono site et multi marques ;

²⁰⁹ Stigler, G. J. (1954). The economist plays with blocs. *The American Economic Review*, 44(2), 7-14, cité par Colla E (2007)

²¹⁰ Porter, M. E. (1976). *Interbrand choice, strategy, and bilateral market power*, Harvard University Press, cité par Colla E. (2007)

²¹¹ Les chiffres de Kantar Media de mars 2013 révèlent que, sur le marché français, Renault est le plus gros annonceur (382.2 millions d’euros, soit plus d’un million par jour), suivi par Peugeot (353.3 M€) puis Orange et Carrefour, Citroën arrivant à la 5ème position avec 287.9 M€. En 2012, les investissements plurimédias des constructeurs s’élèvent à 2,9 milliards d’euros bruts soit une croissance de +5% versus 2011. Les thématiques portent à 63% sur les modèles tandis que la communication liée aux opérations promotionnelles a été multipliée par deux (24% des budgets, + 9% en valeur) en se renforçant au cours de janvier et durant l’été (JO de Londres sponsorisés par quelques constructeurs dont Peugeot). Peugeot est le plus gros annonceur sur ce thème (151.6 M€). Les hausses les plus marquées concernent Toyota (+23 M€) Citroën (+ 22 M€) et Skoda (+14 M€). Volkswagen a dopé son budget de 21.8% tandis que ceux de Nissan et BMW baissaient de respectivement 12.0 % et 7.2%.

- Multi sites et multi marques : c'est le cas de figure le plus répandu.

Enfin, Lusch et Brown (1982)²¹² ont ajouté une nouvelle dimension à l'analyse des sources de pouvoir en distinguant les mesures économiques ou non économiques. Les auteurs notent que si les premières font peser plus lourdement la réalité du pouvoir sur les institutions qui le subissent, les secondes tendent à l'atténuer et augmentent la satisfaction des institutions subordonnées.

Mais Gaski (1984)²¹³ rappelle que les tests empiriques ont montré des résultats contradictoires. Concernant l'influence des sources coercitives et non coercitives sur le niveau perçu du pouvoir d'un des membres, certains travaux montrent une relation positive tandis que d'autres montrent une relation négative. Filser (2000) explique ces contradictions par la qualité discutable des instruments de mesure et du choix de l'échantillon. L'influence des variables modératrices et médiatrices (par exemple la confiance et l'engagement montrés par Morgan et Hunt ; 1994) impacte également les relations entre variables.

L'impact de ces sources de pouvoir et de l'usage qui en est fait (ou la menace de s'en servir) sera détaillé dans la partie traitant du conflit.

c) L'accès à l'information comme source de pouvoir ?

Crozier et Friedberg (1977) viennent compléter l'analyse des sources de pouvoir et rajoutent à cette typologie initiale la maîtrise des relations avec l'environnement, qu'ils considèrent comme essentielle. Les auteurs considèrent les sources de pouvoir comme « *les ressources et forces de chacune des parties en présence, leurs capacités stratégiques. Les ressources sont à la fois de nature individuelle, culturelle, économique et sociale*²¹⁴ ». La maîtrise des relations avec l'environnement se fait par le biais de l'information.

La littérature sur les canaux de distribution à dominante alimentaire aurait tendance à indiquer que l'acteur qui se trouve au plus près du marché détient potentiellement le pouvoir car ayant accès à l'information.

²¹² Lusch, R. F., et Brown, J. R. (1982). A modified model of power in the marketing channel. *Journal of marketing research*, 312-323.

²¹³ Gaski, J. F. (1984). The theory of power and conflict in channels of distribution. *the Journal of Marketing*, 9-29.

²¹⁴ Bonet-Fernandez, D. (2006). *Pouvoir et leadership dans la chaîne logistique*. 11ème Journée de recherche en distribution de Bourgogne.

Le cas de la distribution automobile est radicalement différent mais pourquoi ? Une hypothèse que nous pouvons avancer, et qui sera à valider, est que les concessionnaires ne savent pas faire fructifier et utiliser les sources de pouvoir en leur possession, qu'ils se sont laissé confisquer par les constructeurs. L'exemple du fichier clients, dont les deux parties se disputent la propriété, est très révélateur de l'état d'esprit dans le canal :

- Pour les constructeurs, c'est forcément leur propriété dans la mesure où il est essentiellement constitué des données du fichier AAA²¹⁵ qu'ils achètent puis communiquent aux concessionnaires,
- Pour les concessionnaires, la question se pose à peine, puisqu'il est certes constitué pour partie des éléments du fichier AAA (auxquelles ils ont accès sans passer par les constructeurs)²¹⁶, mais ils contribuent largement à l'enrichir et à le faire vivre.

Les sources de pouvoir représentent les antécédents du pouvoir, et son corollaire, la dépendance. Penser le pouvoir en termes de dépendance revient à se demander quelle part d'utilité l'une des parties récupère de l'autre et quel est le degré de difficulté pour trouver cette utilité ailleurs.

Le pouvoir peut être considéré comme le miroir de la dépendance : « *le pouvoir de A sur B s'accroît avec la dépendance de B à l'égard de A*²¹⁷ ». Un haut niveau de dépendance, et donc de pouvoir, crée les conditions pour générer de la valeur car cela suppose des mécanismes de coordination et de coopération. Mais cet équilibre est précaire et il peut se rompre par le jeu des contrepouvoirs évoqués par Galbraith.

²¹⁵ C'est le fichier des cartes grises, géré depuis 1983 par l'AAA (Association Auxiliaire de l'Automobile, dite «3A» et dépendante du CCFA, le Comité des Constructeurs Français d'Automobiles). Cette année-là, le ministère des Transports lui délégait cette mission de gestion du fichier, qui devenait ainsi le domaine réservé des constructeurs, à moindre niveau des importateurs et au travers d'eux, des réseaux de concessionnaires et d'agents.

²¹⁶ En 2007, le lobbying conjoint de la Feda (Fédération des syndicats de la distribution automobile) et de la FNAA (Fédération Nationale de l'artisanat Automobile) faisait à nouveau évoluer la situation. Les deux organisations professionnelles obtenaient enfin l'accès à ces données pour leurs adhérents, mettant ainsi un terme au monopole de l'information des cartes grises.

²¹⁷ Op. cit

Ces réflexions sur le pouvoir et ses sources nous amènent à formuler une première proposition :

proposition 1 Les constructeurs actionnent plusieurs leviers pour s'assurer de conserver le pouvoir dans le canal

- Sous proposition 1 : Les constructeurs vont user de moyens coercitifs et non coercitifs pour consolider leur position dominante dans le canal.
- Sous proposition 2 : Le pouvoir qu'ils détiennent leur permet d'organiser la structure organisationnelle des concessions et de piloter leur réseau.

2. Dépendance

a) Une première approche de la dépendance

A l'instar du pouvoir, la dépendance n'est pas unilatérale. B dépend de A pour certaines choses, mais la réciproque est vraie. Si les concessionnaires sont largement dépendants de leurs constructeurs, ces derniers ne peuvent se passer de leur réseau. La dépendance des constructeurs à l'égard de leurs concessionnaires les incite donc à ménager leurs intérêts, voire à les aider en cas de passe critique (allongement des délais de paiement, aides financières ponctuelles sur des affaires difficiles ou face à une concurrence accrue). Le modèle qui prévaut reste l'externalisation de la fonction de distribution. Les constructeurs sont réticents à mobiliser les capitaux importants pour développer des réseaux en propre, manquent de cadres dirigeants pour les animer et donc délèguent la distribution à des entrepreneurs indépendants, supposés plus motivés pour faire fructifier leur investissement. La moindre rentabilité d'un point de vente (entre 0.5 et 1.5% de marge nette) explique cette réticence des constructeurs mais aussi l'absence de la grande distribution, qui était pourtant largement attendue dans le secteur notamment après la reconduction du REC en 2002.

Cette dépendance mutuelle, plus ou moins forte selon les secteurs et la taille des acteurs en présence, conduit à mettre en place des alliances stratégiques pour assurer une bonne coordination du canal. On parle de coordination efficace lorsque chaque membre du canal, bien qu'indépendant, agit comme s'il était un maillon d'une structure intégrée, maximisant ainsi l'intérêt de l'ensemble du canal, nonobstant ce que nous avons vu plus haut, à savoir que l'intérêt d'un « maillon » peut différer de celui de la chaîne entière. Cette dépendance qui

conduit à optimiser les mécanismes de coordination afin de maximiser le profit est possible quand les parties sont de force équivalente, et sont ainsi dans une position de « *win-win* ». On parle de dépendance symétrique.

Pour réduire sa dépendance à A, B a plusieurs solutions :

- Chercher des alternatives à A (illustration avec le multimarquisme, les concessionnaires diversifient le portefeuille produits) ;
- S'organiser en coalitions pour contrer A (syndicats professionnels, groupements) ; cette option s'illustre par le lobby des distributeurs, principalement du CNPA, auprès de Bruxelles pour la reconduction du REC ;
- S'appropriier des compétences jusqu'alors maîtrisées uniquement par la partie dominante. C'est le cas des groupes qui se structurent et mutualisent des organes marketing. C'est aussi le cas déjà cité de la distribution alimentaire qui s'est dotée de compétences logistiques ou marketing produit (marques de distributeur) ;
- Sortir de la situation, ce qui est un peu radical. Dans la distribution automobile, cette alternative est cependant encadrée juridiquement puisque la clause de liberté de cession, qui figurait au REC 2010, a été écartée de la législation applicable en 2013. Le coût de sortie est donc augmenté pour les concessionnaires, renforçant donc l'emprise des constructeurs.

Lorsque le pouvoir est asymétrique, la solution la plus répandue consiste cependant à se satisfaire de cette situation. Dans ce cas, la partie la plus faible va devoir s'ajuster et accepter des compromis. Plus l'environnement est turbulent, plus un haut niveau de dépendance mutuelle est préférable car cela oblige les parties à s'entendre pour survivre. On peut d'ailleurs se poser la question de l'impact d'un environnement turbulent sur cette dépendance mutuelle :

- Contribue-t-il à l'accroître ?
- Contribue-t-il à accroître une asymétrie ou au contraire à la réduire, c'est-à-dire contribue-t-il à favoriser la prise d'indépendance de la partie la plus faible en la forçant à innover ou au contraire la rend-il encore plus assujettie ?

Pour El Ansary *et al.* (2006), la dépendance se mesure à travers l'utilité et la rareté : quelle est la valeur de ce que l'on offre et comment le distributeur valorise-t-il ce que le fournisseur lui apporte ? La dépendance va se mesurer au prisme des bénéfices apportés par le fournisseur et de sa substituabilité. On en déduit l'intensité du pouvoir. Pour évaluer le degré de

substituabilité du fournisseur, le distributeur analyse la concurrence, les organisations qui proposent des produits/services équivalents ou présentent un degré d'équivalence acceptable.

La possibilité d'une alternative renvoie à la question des barrières à la sortie et donc en substance au caractère redéployable ou non des actifs : quel est le degré de facilité avec laquelle un distributeur peut basculer d'un fournisseur à un autre ? Si ce dernier est pourvoyeur de bénéfices, alors le distributeur se place en situation de dépendance vis-à-vis du fournisseur, lequel accroît son pouvoir, y compris vis-à-vis des autres membres du réseau auxquels il prouve combien il est séduisant.

b) La mesure de la dépendance

Pour mesurer cette dépendance, El Ansary *et al.* (2006) proposent de mesurer l'utilité et la rareté :

- Estimation des bénéfices apportés au réseau
- Estimation du degré de substituabilité à un autre fournisseur
- Estimation de la taille de chacune des parties (qui peut amoindrir cette dépendance)
- Degré de spécificité des actifs consentis par le distributeur

Quelques indicateurs peuvent être mobilisés :

- Mesure de la part du fournisseur dans les ventes ou les profits
- Performance du fournisseur sur son marché ; plus sa performance (exemple la part de marché) est importante, plus son réseau devient attractif ; encore faut-il que cette performance profite au réseau, donc que le fournisseur partage une partie de sa valeur
- Concentration des acteurs (nombre de distributeurs versus nombre de fournisseurs)

Pour Baudry (2005)²¹⁸, cette situation de dépendance débouche sur une relation d'autorité, qu'il définit comme « *le transfert contraint du pouvoir de décision d'un agent à un autre* ». L'auteur propose de mesurer la dépendance selon trois critères :

- Concentration du flux d'échanges : estimation du nombre de donneurs d'ordre et de leur importance relative dans le CA total du secteur ;
- Subordination professionnelle : contrairement à la relation d'emploi où elle est de nature juridique, la subordination est étudiée sous l'angle professionnel. Les directives

²¹⁸ Baudry, B. (2005). *L'économie des relations interentreprises*. Editions La Découverte.

et le contrôle, qui reflètent un déséquilibre du contrat au profit du donneur d'ordre, font du sous-traitant un subordonné. Virassamy (1986 ; p.190)²¹⁹ propose même de qualifier un tel contrat de « *contrat de dépendance à sujétion imparfaite* ». La sujétion est considérée comme parfaite lorsqu'elle est contractualisée et se présente sous la forme d'une subordination juridique. Le subordonné ne peut se soustraire à l'autorité de son cocontractant. Elle est réputée imparfaite quand l'assujetti pourrait être en droit de refuser une telle subordination car indépendant juridiquement de son cocontractant, mais que cela lui est impossible du fait de la dépendance économique dans laquelle il se trouve ;

- Taille des contractants : la différence de dimension est une composante typique de l'effet de domination (de l'effet du même nom mis en évidence par Perroux, 1969²²⁰). La capacité d'un contractant à imposer les termes de l'échange serait en fonction de la taille des entreprises en présence.

Cette relation d'autorité, qui puise sa force dans la dépendance de l'une des parties vis-à-vis de l'autre, bute cependant sur le fait qu'elle génère des coûts qui peuvent être élevés (coûts de surveillance, de contrôle, etc...). Ensuite, des études sur l'industrie automobile dans sa partie amont, donc entre constructeurs et équipementiers (Le Dueff, Moisseu et Soulié, 1989²²¹) ont montré qu'une relation d'autorité rigide bridait tout esprit d'innovation chez les équipementiers. Les auteurs parlent « *de véritable impérialisme technologique sur les équipementiers* ». On peut alors se demander si cette dérive n'est pas observable sur le versant aval, avec les concessionnaires. A vouloir s'immiscer dans chaque maillon de la chaîne de valeur, les constructeurs n'infantilisent-ils pas leur réseau en les privant de tout esprit d'innovation ?

²¹⁹ Virassamy, G. (1986). *Les contrats de dépendance*. Bibl. de droit privé

²²⁰ Perroux, F. (1969). *L'économie du XXème siècle*. PUF, cité par Baudry B. (2005), Op. cit.

²²¹ Le Dueff R, Moisseu A et Soulié D (1989), Les difficiles relations entre constructeurs et équipementiers, *Problèmes économiques*, n°2108, janvier, 14-19

Ces réflexions sur la dépendance nous amènent à formuler la proposition suivante :

proposition 2 Les constructeurs entretiennent la dépendance des concessionnaires

- Sous proposition 1 : les constructeurs renforcent la dépendance des concessionnaires et corrélativement leur enracinement par le haut niveau de spécificité des actifs et le contrôle du système d'incitations..
- Sous proposition 2 : les concessionnaires s'organisent pour tenter de réduire leur dépendance.

3. Deux modes d'exercice du pouvoir : leadership et contrôle

A l'instar de Filser (1989), nous pensons que le leadership, c'est-à-dire l'exercice du pouvoir à l'intérieur d'un canal de distribution, d'une institution dépend pour partie du pouvoir qu'elle exerce ou peut exercer sur les autres membres du canal. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi un ordre d'analyse des variables légèrement différent de celui que proposent El Ansary *et al* (2006). Filser (1989) nuance ce constat par la dimension dynamique que revêt le leadership, à la différence du pouvoir qui se distingue par une relative stabilité. Pour un agent, disposer d'un pouvoir à un instant donné ne signifie pas pour autant que son leadership soit durable. Pourtant, il nous semble que si le leadership se caractérise par son caractère volatile, il en est de même pour certaines sources de pouvoir, et donc pour le pouvoir si on considère que celui-ci se détermine essentiellement par ses sources.

Si les théories économiques justifiaient la position de leader du producteur à partir du principe des économies d'échelle (producteur qui va s'organiser pour maximiser son efficience de production en s'affranchissant des contraintes des distributeurs), les théories behavioristes ont opéré un retournement en considérant que leur proximité avec le marché (*i.e.* avec les consommateurs) offrait ce leadership aux distributeurs. Dans cette logique, la demande impacte l'offre. Or ce sont les distributeurs qui sont les mieux placés pour « sentir » les évolutions, les attentes et les besoins des consommateurs. A charge pour eux de faire remonter ces informations aux producteurs qui doivent organiser leur production et orienter leurs recherches dans le sens de ce qu'exalte le terrain. Nous avons vu que ce changement de

points de vue concorde finalement avec l'inversion des rapports de force dans le canal de distribution à dominante alimentaire. Noireaux et Poirel (2009)²²² notent trois évolutions majeures des dix dernières années qui ont placé les distributeurs au centre du canal, leur conférant ainsi le leadership :

- Concentration des distributeurs ;
- Internationalisation des réseaux de vente ;
- Mondialisation des sources d'approvisionnement et gains de productivité dans le canal pour maintenir les marges des distributeurs

On notera que ces observations, valables pour la distribution à dominante alimentaire, concordent avec la distribution automobile :

- Concentration des concessionnaires²²³ avec constitution de groupes majeurs ;
- Internationalisation des sources d'approvisionnements avec l'arrivée des constructeurs coréens par exemple ;
- Gains de productivité notamment grâce à la concentration qui a permis de mutualiser les fonctions back office et transverses.

Pourtant, à la différence de la grande distribution à dominante alimentaire, les distributeurs automobile ne sont pas parvenus à inverser les rapports de force, malgré les interventions répétées de la Commission Européenne.

Plusieurs auteurs s'entendent sur l'influence du leader et de son mode de management sur l'efficience et la survie du canal (Bucklin 1968²²⁴, 1973; El-Ansary et Robicheaux 1974²²⁵ ; Etgar 1977²²⁶; Little 1970²²⁷; Robicheaux et El-Ansary 1976²²⁸). Schul *et al* (1983)²²⁹ définissent le leadership comme "*l'ensemble des activités menées par un membre du canal dans le but d'influencer les politiques et stratégies marketing des autres membres du canal et*

²²² Noireaux, V., et Poirel, C. (2009). Pouvoir et leadership dans les canaux de distribution: la logistique face aux jeux des acteurs. *Management et Avenir*, (4), 32-48.

²²³ Cf chiffres partie 1

²²⁴ Bucklin, L. P. (1968). The locus of channel control. *Marketing and The New Science of Planning*. Chicago: *American Marketing Association*, 142-, cité par Schul, P. L., Pride, W. M., et Little, T. L. (1983), Op. cit

²²⁵ El-Ansary, A. I., et Robicheaux, R. A. (1974). A theory of channel control: revisited. *Journal of Marketing* (38) 1, 2-7.

²²⁶ Etgar, M. (1977). Channel environment and channel leadership. *Journal of Marketing Research* (14) 1, 69-76.

²²⁷ Little, R. W. (1970). The marketing channel: who should lead this extra-corporate organization? *Journal of Marketing* (34) 1, 31-38.

²²⁸ Robicheaux, R. A., et El-Ansary, A. I. (1976). A general model for understanding channel member behavior. *Journal of Retailing*, 52(4), 13-30.

²²⁹ Schul, P. L., Pride, W. M., et Little, T. L. (1983). The impact of channel leadership behavior on intrachannel conflict. *Journal of Marketing*, 21-34.

de contrôler différents aspects des opérations dans le canal de distribution". Ce leadership peut se caractériser d'une part par sa forme et son intensité et d'autre part par le niveau de contrôle afférent. Dans le cadre du changement organisationnel, Baile, Chaabouni et Sghahi (2014)²³⁰ montrent l'importance de la relation entre la capacité leadership et les processus explicatifs du changement, notamment en matière de SI.

a) Différentes façons d'exercer un leadership

Noireaux (2006²³¹ ; 2008²³²) propose de mesurer la reconnaissance du leader selon trois variables :

- l'adhésion des membres à sa vision ;
- les compétences ;
- la légitimité.

Si le leader non reconnu cumule les différentes sources de pouvoir, le leader reconnu bénéficie en sus de l'adhésion symbolique des membres du réseau à la vision qu'il a construite et aux objectifs qu'il définit. Ainsi cela tempère les situations de conflit et minore les stratégies d'évitement, d'affrontement ou de tentatives de contrepouvoirs.

Mais le rôle du leader soulève plusieurs questions de mise en œuvre, tant sur son intensité que sur sa forme. Les deux nuances polaires de son usage, abus et utilisation trop modérée, sont néfastes et entraînent une baisse de l'efficacité dans le canal. La première favorise la formation des contrepouvoirs mis en lumière par Galbraith (1956) et les relations entre les membres se dégradent. Etgar (1977) a montré, qu'inversement, une utilisation trop timorée fragilisait le canal et augmentait la dépendance des membres aux marchés intermédiaires.

Ces constats posent donc la question de l'attitude attendue du leader. El Ansary et Stern (1988)²³³ postulent qu'il échoit au leader de réduire les conflits dans le canal. Car si une certaine dose de conflit peut renforcer et stimuler le canal, trop de conflit devient en revanche dysfonctionnel. Nous aurons l'occasion de développer plus loin cette variable du conflit et de discuter de son rôle dans la performance du canal. Schul *et al* (1983) ont travaillé sur

²³⁰ Baile S, Chaabouni J. et Sghahi A (2014), *Capacité leadership et changement organisationnel : cas d'un projet de refonte de système d'information*, 19^{ème} conférence de l'AIMS, Aix En Provence

²³¹ Noireaux, V. (2006). *L'émergence du leadership reconnu dans le canal de distribution inversée: la cas des déchets industriels*. Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université Aix-Marseille II, Marseille, CRET-LOG

²³² Noireaux V. (2008), *Les leaders reconnus du canal de distribution inversée*, 3^{ème} Congrès RIODD, Lyon, 5-6 Juin

²³³ Stern, L. W., Ansary, A. I., et Brown, J. R. (1988). *Management in marketing channels*. Prentice Hall.

plusieurs types de leadership : participatif, supportif et directif. Dans le premier cas, le leader consulte les autres membres du canal et tient compte de leurs suggestions avant de prendre des décisions. Dans le second, il va veiller à maintenir un environnement convivial et un bon climat en tenant compte des aspirations de chacune des parties. Enfin le troisième induit que le leader définisse et planifie les tâches de manière unilatérale. Leurs travaux tendent à montrer que plus le leadership est perçu comme directif, plus la récurrence des conflits augmente. Mais nous verrons dans la partie sur le conflit que ces résultats sont à nuancer.

Ce leadership peut être à la fois contractuel, c'est-à-dire prévu dans le contrat, et extra contractuel, comme un droit que s'arroge une des parties auquel l'autre ne peut s'extraire compte tenu de sa subordination²³⁴.

b) La dimension du contrôle

La position du leader lui offre la possibilité d'exercer un contrôle sur les autres membres du canal. Ce mécanisme peut s'analyser comme une réponse au problème d'asymétrie d'information, et particulièrement de sélection adverse. Parfois, cette possibilité est renforcée par les voies législatives (contrats de dépendance analysés en partie 1). Le leader va avoir la possibilité d'orchestrer la subordination professionnelle de ses cocontractants, notamment par les mécanismes de contrôle qu'il va mettre en place.

Goullet et Meyssonier (2011)²³⁵ ont repris les travaux de Baglin et Malleret (1995)²³⁶, qui ont classé les mécanismes du contrôle dans le domaine des chaînes hôtelières (intégrées ou franchise) en quatre catégories : le contrôle juridique, le contrôle du produit ou du service, le contrôle de gestion formel et le contrôle des hommes. Nous avons adapté leur travail en remplaçant la troisième colonne qui traitait des réseaux de franchise par les applications dans le secteur des concessions automobile.

²³⁴ cf partie 1, chapitre 2 sur l'environnement législatif

²³⁵ Goullet, C., et Meyssonier, F. (2011). Le contrôle des réseaux de franchise. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, (1), 99-121.

²³⁶ Baglin, G., et Malleret, V. (1995). Les modes de gestion de la performance dans les chaînes hôtelières françaises. *Revue française de comptabilité*. 47-56

Tableau 17. Typologie des leviers de contrôle (d'après Baglin G. et Malleret V. (1995))

Leviers du contrôle des chaînes hôtelières (d'après Baglin et Malleret)	Modalités du contrôle dans les réseaux polarisés d'unités similaires	Application à la concession automobile
Contrôle juridique	Lien capitalistique ou obligations contractuelles	Relation contractuelle, très rarement lien capitalistique ²³⁷
Contrôle du service/produit	Client « mystère » Inspections internes Audits externes Questionnaires de satisfaction	Idem
Contrôle de gestion financier	Suivi de l'activité (tableaux de bord) et des performances (budgets et ratios financiers de rentabilité)	Remontée périodique de l'ensemble des éléments financiers Tableaux de bord et ratios financiers Contraintes sur les outils, méthodes et procédures
Contrôle des hommes	Recrutement, formation et rémunération	Recrutement (des dirigeants) Formation Effectifs (vendeurs, mécaniciens) Pas de rémunération

De nombreux travaux sur les réseaux de franchise analysent les évolutions des modalités de contrôle en fonction du cycle de vie de la relation (Bradach, 1997²³⁸ ; Petitjean, 2001²³⁹ ; Chanut O, 2007²⁴⁰ ; Goullet C. et Meysonnier F, 2011). Mais ces approches sont pour la plupart axées sur le cycle de vie du réseau dans sa globalité et non sur le degré de maturité de la relation entre un franchisé et un franchiseur.

Une série de clauses contractuelles permettent de fixer l'étendue et les modalités du pouvoir du leader tête de réseau. Virassamy (1986) a particulièrement étudié les formes de dépendance de certains contrats de distribution et distingue les clauses d'assujettissement et les clauses de contrôle auxquelles sont soumis ceux qu'il nomme « les assujettis » (versus le « partenaire privilégié » tel que l'auteur le nomme, c'est-à-dire le leader, qui est en pratique

²³⁷ PGA Motors est une exception. Volkswagen est sans doute l'actionnaire principal. Il est très difficile de trouver des chiffres précis, d'une part car les structures allemandes sont compliquées à démêler et d'autre part car le groupe préserve jalousement son anonymat en divulguant extrêmement peu de chiffres sur son activité.

²³⁸ Bradach, J. L. (1997). Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, 276-303.

²³⁹ Petitjean, J. L. (2001). *Frontières de la firme et contrôle organisationnel: l'exemple des réseaux contractuels de distribution*, thèse de doctorat, Université de Reims

²⁴⁰ Chanut, O. (2007). *Cycles de vie et événements-ruptures dans la franchise : conséquences sur le pilotage de la relation franchiseur-franchisés: une approche par le contrat psychologique*, Thèse de doctorat, Université de Chambéry

souvent la tête de réseau et donc le constructeur dans le contexte qui nous intéresse). Ces clauses peuvent s'analyser comme concourant à construire un panier de mécanismes de surveillance.

i. Les clauses d'assujettissement

Elles imposent à l'assujetti des obligations en matière de politique commerciale, de gestion comptable et financière et de gestion au quotidien de l'activité.

Obligations commerciales

Politique de prix : c'est un élément essentiel pour un commerçant et son effet est direct sur son attractivité vis-à-vis de la clientèle.

Recours à la publicité : le concessionnaire doit abonder aux opérations nationales orchestrées par le producteur. Il reste responsable de la communication en local et il peut aussi avoir obligation de consacrer une partie de son CA à la publicité locale, à des opérations de marketing direct ou à de l'évènementiel. Il n'est pour autant pas libre de la forme puisqu'il est souvent contraint de faire valider par le producteur le message, le support voire l'opération elle-même. Bien souvent, le constructeur suggère un modèle de présentation normé reprenant la charte graphique de l'enseigne (couleurs, logos, signature visuelle et/ou sonore, etc...).

Respect des clauses de quotas : les contrats de dépendance se caractérisent par un courant d'affaires régulier et permanent entre les parties. Ces volumes d'affaires sont fixés contractuellement en matière d'approvisionnement. L'incertitude en la matière génère des coûts additionnels liés aux surstocks, aux stocks de précaution, aux ruptures de stock, voire aux mobilisations momentanées de ressources pour faire face à des montées en charge non prévues. Organiser contractuellement les débouchés permet de limiter l'incertitude, et donc de diminuer les coûts. Dans la distribution automobile, la prééminence du constructeur va s'exprimer en pourcentage des approvisionnements. Le multimarquisme a été introduit par le REC 14000/2002, avant de disparaître de la législation en vigueur depuis le 01 juin 2013. Depuis cette date, un constructeur peut imposer aux nouveaux entrants dans le réseau une clause de monomarquisme limitée à cinq ans et dont la reconduction requiert l'accord explicite des deux parties. Au-delà de cinq ans, il peut exiger de représenter 80 % des approvisionnements. Cependant, la majorité des constructeurs a laissé au réseau la possibilité de représenter plusieurs marques à condition toutefois de respecter des critères très précis de séparation (des espaces, des accueils, du personnel) afin d'éviter toute confusion pour le client. En effet, compte tenu du contexte particulièrement difficile de l'année 2013, même des

constructeurs comme Renault, qui avait jusqu'alors prohibé plus ou moins explicitement le multimarquisme, ont été contraints d'accepter que les concessionnaires cherchent à diversifier leurs revenus. Mais dans le cas de la marque au losange, cette diversification est compliquée par les normes architecturales imposées aux concessionnaires : les « cathédrales » carrées ne sont pas évidentes à cloisonner en respectant les critères du multimarquisme (entrées séparées, distinction des bornes d'accueil général ou après-vente, etc...). En plus des quotas de commandes, les contrats imposent la plupart du temps un stock minimum à avoir sur parc, avec le risque d'avoir des difficultés à les écouler en cas de changement de modèles ou de rénovation de style²⁴¹. Or multiplier les marques représentées, c'est aussi multiplier aussi les stocks.

Respect des normes techniques : l'assujetti est obligé de se référer à des normes techniques qui conditionnent les résultats. Des annexes au contrat ou des manuels qui peuvent faire juridiquement corps avec le contrat répertorient les process et procédures à respecter.

La création de services destinés à la clientèle : les enseignes peuvent chercher à se différencier non seulement par les produits, mais aussi par la qualité de service proposée dans le cadre du processus d'achat. C'est une façon de rendre plus attractifs tant leurs produits que leur réseau. Les stocks de pièces, la création d'un service après-vente ou d'un espace d'attente sont autant de contraintes imposées par le fournisseur à son distributeur. Dans l'automobile, l'existence d'un service après-vente conditionne l'agrément de distribution, ce qui était une façon de décourager des nouveaux entrants potentiels, notamment les enseignes de la grande distribution. Si cette contrainte a été bien acceptée, voire encouragée par les concessionnaires, en revanche certaines autres sont des sources importantes de coûts et sont parfois contestées. Les véhicules de remplacement pour l'après-vente, les véhicules de démonstration pour le VN, les véhicules d'exposition pour le showroom, les horaires d'ouvertures étendus sont autant de sources de coûts qui peuvent être considérables, bien qu'elles enrichissent considérablement l'expérience client. Le concessionnaire est également tenu d'assurer la garantie de tous les véhicules de la marque, qu'il les ait vendus ou pas. Cette obligation de garantir des biens qu'il n'a pas vendus est particulièrement révélatrice de la situation d'assujettissement du distributeur.

²⁴¹ Par exemple Peugeot impose à son réseau d'avoir 1.5 mois de commandes en stock.

Obligations comptables et financières

Si la législation impose aux entreprises de construire des états financiers standardisés, certains contrats de distribution imposent aux distributeurs la tenue de comptes particuliers et de ratios de gestion. Par exemple tous les constructeurs exigent de recevoir l'ensemble des états financiers non seulement des concessions mais aussi des holdings et de toutes les sociétés plus ou moins rattachées aux dirigeants.

ii. Les clauses de contrôle

Pour s'assurer que les obligations décrites ci-dessus sont bien suivies, le fabricant se donne les moyens de contrôler l'activité de ses distributeurs en instillant des clauses contractuelles posant les principes et les modalités de contrôle. On constate que la plupart des fonctions de la concession passent sous le microscope du constructeur. La fonction du contrôle peut être confiée à des institutions externes, être assurée en interne ou encore être une combinaison des deux.

Le contrôle fait par des institutions externes

La tête de réseau peut déléguer le contrôle de certaines activités à des institutions externes comme les cabinets d'audit et les instituts d'études. Dans la distribution automobile, ces organisations sont chargées des mails mystères, des visites mystères, du dépouillement des questionnaires VN et après-vente ainsi des audits de dossiers des ventes.

Le contrôle fait par l'organisation

On distingue deux instruments de contrôle par la tête de réseau elle-même :

- Le personnel de représentation du constructeur

Selon la taille du réseau, il y aura un nombre plus ou moins important d'échelons hiérarchiques et un découpage géographique plus ou moins serré. Les constructeurs français sont organisés en directions régionales qui regroupent des chefs de zone qui animent un réseau de concessionnaires.

- Les SI

Les SI sont analysés sous trois angles non mutuellement exclusifs mais complémentaires. De ce fait, il est difficile de faire le choix d'une définition consensuelle.

Tableau 18. La pluralité de regards sur le SI (d'après Alban D. et Eynaud P., 2009 ; p.18)²⁴²

Regard sur le SI	Opérationnel	Organisationnel	Stratégique
Temporalité	Court terme	Moyen terme	Long terme
Attente	Solution	Articulation	Plan
Analyse	De faisabilité	Systémique	Prospective
Objectif	effectivité	systématicité	développement

Des auteurs comme Davis (1974)²⁴³ accordent une priorité à la structure physique et aux cadres conceptuels (modèles de l'entreprise) et décrivent le SI comme un couplage hommes/machines. Le Moigne (1986)²⁴⁴ introduit le concept de système d'information organisationnel et Reix (2002)²⁴⁵ propose une définition plus générale qui met l'acteur au centre du concept : « *un SI est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires* ».

Vu sous l'angle de la structure physique du SI, l'interopérabilité des systèmes et le fait que le constructeur téléguide le choix du DMS permettent d'accéder directement aux informations stockées dans le réseau du concessionnaire. Le SI est un remarquable outil de contrôle puisqu'il permet de trianguler les informations fournies par le concessionnaire et ses documents comptables ou relatifs aux ventes par exemple. Kalika et Boulay (2007 ; p.9)²⁴⁶ ont étudié l'impact du « contrôle technologique » sur le management du canal. Les auteurs relèvent que « *pilotage et animation du réseau, soutien au terrain et communication avec les franchises sont les principaux éléments qui émergent du discours des franchiseurs quand on les interroge sur les objectifs de leur stratégie TI* ». Ils soulignent que les SI comme outils de contrôle ne sont pas spontanément mentionnés, mais c'est ce qui apparaît lorsque le discours s'oriente sur les fonctionnalités des systèmes. Plus récemment, Leclercq, Isaac et Kalika (2014)²⁴⁷ ont revisité la métaphore du panoptique à l'aune des possibilités d'ubiquité offertes par les terminaux mobiles.

²⁴² Alban, D., et Eynaud, P. (2009). *Management opérationnel du système d'information*. Hermès science

²⁴³ Davis G. B. (1974), *Management Information System : conceptual foundation, structure and development*, Mc Graw-Hill, New York, cité par Alban, D., et Eynaud, P. (2009)

²⁴⁴ Le Moigne, J. L. (1986). Vers un système d'information organisationnel ? *Revue française de gestion*, 6(3).

²⁴⁵ Reix, R., et Rowe, F. (2002). La recherche en systèmes d'information : de l'histoire au concept. In *Faire de la recherche en système d'information*, 1-17.

²⁴⁶ Boulay, J., et Kalika, M. (2007). Big brother is watching you! Le rôle des technologies de l'information dans la stratégie de contrôle des réseaux de points de vente franchisés. *Décisions Marketing*, 7-20.

²⁴⁷ Leclercq-Vandelannoitte, A., Isaac, H., et Kalika, M. (2014). Mobile information systems and organisational control: beyond the panopticon metaphor ? *European Journal of Information Systems*.

En définitive, l'exercice de ce pouvoir, qui se traduit par le contrôle et le leadership de l'un des membres du réseau, conduit à deux scénarios qui ne s'excluent pas mutuellement puisqu'ils peuvent alterner au gré de facteurs exogènes ou endogènes. Si les membres du canal résistent, on aboutit à une situation de conflit. Si au contraire, ils se soumettent, les membres développent des relations plus harmonieuses et entrent dans un système de coopération. Ce sont ces sentiments dominants que nous proposons d'analyser.

Ces éléments sur le contrôle exercé par le constructeur nous conduit à formuler la proposition suivante :

proposition 3 La domination exercée par les constructeurs nuit aux performances socio-organisationnelles des concessionnaires

- Sous proposition 1 : la rigidité des contrats placent les concessionnaires dans une position soumise qui bride leur esprit d'initiative et d'entrepreneurs.
- Sous proposition 2 : les concessionnaires ne sont pas libres d'allouer leurs ressources et sont ainsi limités financièrement dans leurs décisions stratégiques.

B. Les sentiments dominants conflit et coopération

Certains auteurs comme Bachrach et Baratz (1969)²⁴⁸ considèrent que le conflit « *est une condition préalable à l'instauration d'un pouvoir. Pour qu'il y ait une relation de pouvoir, il faut qu'il y ait conflit d'intérêts ou de valeurs entre deux ou plusieurs individus ou groupes. Cette divergence est la nécessaire condition au pouvoir* ». Dahl (1957) s'interroge sur le sens de la relation, à savoir le pouvoir est-il une conséquence du conflit ou une cause ? S'il est communément admis que la relation est bilatérale, la plupart des travaux empiriques a conclu que le pouvoir était une variable explicative du conflit. Nous étudierons le conflit et la coopération, ces états qui vont prendre l'une ou l'autre des formes en fonction des degrés de résistance ou d'acceptation des membres du canal (Bonet, 2000²⁴⁹).

²⁴⁸ Bachrach, P., et Baratz, M. S. (1963). Decisions and nondecisions: An analytical framework. *The American Political Science Review*, 57(3), 632-642, cité par Gaski, J. F. (1984). Op. cit

²⁴⁹ Bonet, D. (2000). *Conflit et coopération dans le canal de distribution: une analyse du discours des acteurs*. XVIème colloque de l'AFM, Montréal

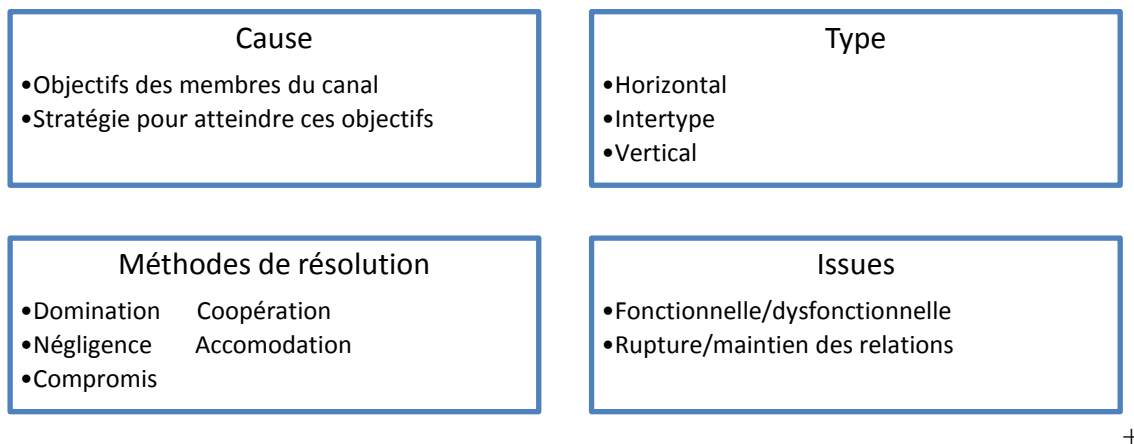
Stern défend l'idée d'un continuum coopération – conflit, qui s'analyse au travers du degré de compatibilité des objectifs des parties. Cependant, il existe des situations où les deux sentiments peuvent cohabiter. Après avoir étudié les variables du conflit (expression et causes) nous aborderons les stratégies des acteurs pour limiter et canaliser ces conflits.

1. Le conflit dans le canal

Nous avons vu qu'à partir des problèmes d'agence, le principal va chercher à élaborer des contrats qui luttent contre l'anti-sélection, en incitant l'agent à la transparence, et qui réduisent l'aléa moral, en incitant l'agent à maximiser son niveau d'effort. Des clauses contractuelles vont encadrer la relation, visant à anticiper les points éventuels de conflit. Cependant, la rationalité limitée des individus est une des raisons majeures de l'incomplétude des contrats. Ainsi, malgré la tentative des parties de normer la relation, des conflits peuvent apparaître.

Quatre variables interviennent dans l'analyse du conflit :

Figure 18. Le processus de conflit : variables intervenantes, Filser M. (1989)



Après avoir étudié les effets que cette situation peut produire, nous analyserons les raisons qui peuvent l'expliquer avant d'aborder les stratégies des acteurs pour y faire face.

a) La mise en lumière d'un phénomène de conflit

Le terme de conflit est très fortement connoté négativement. Il renvoie à des notions d'agressivité, de lutte parfois physique, d'hostilité d'un membre vis-à-vis d'un autre (Lusch R., 1976). Pourtant, Stern et El Ansary (2006) indiquent qu'un certain niveau de conflit dans

le canal est stimulant²⁵⁰. Une dose de confrontation, en rupture avec un schéma un peu ronronnant, incite les parties à se dépasser, à puiser dans leurs réserves. Cela passe par des capacités d'innovation ou de mobilisation des ressources et compétences de l'entreprise. Mais le dosage est subtil, car un trop haut niveau de conflit devient coûteux ; de constructif et bénéfique, le conflit devient pathologique, néfaste et destructeur de valeur (Paché, 2002²⁵¹). Inversement, une situation trop pacifique entraîne une chute de l'innovation et de la performance globale du canal (Bonet, 1999).

Plusieurs auteurs (Brown et Day, 1981²⁵² ; El Ansary *et al*, 2006) considèrent le conflit comme un concept élastique dont les différents stades peuvent se poser sur un continuum allant de latent (muet mais néanmoins présent) à manifeste (exprimé). Pour Gaski (1984), le conflit latent est sous-jacent, d'ordre perceptuel, implique les intérêts, les relations interpersonnelles et les souhaits tandis que le conflit manifeste relève de dimensions attitudinales, avec donc des actions identifiées qu'elles soient écrites ou verbales. Une situation conflictuelle pose-t-elle problème dès lors qu'elle est latente ou seulement quand elle devient perceptible et que les antagonismes s'expriment ? Les organisations peuvent percevoir ces oppositions, mais leurs membres vont minimiser les émotions qui en résultent car ils considèrent que cela fait partie du cours normal de la relation d'affaire. En tout état de cause, si le conflit latent n'est pas géré et traité, il évolue bien souvent vers un conflit manifeste dont les effets sont plus violents. Cette constatation permet de penser que le conflit est dynamique et peut être vu comme un état (Goldman, 1966)²⁵³, une photo disent Stern et El Ansary, ou comme un processus (Angelmar R. et Waldman C., 1988²⁵⁴ ; Rosenberg J., 1969), un film disent les auteurs (nous pourrions rajouter une série, avec des épisodes voire des saisons). On part de l'état latent pour aboutir à un état manifeste qui se traduit en actions.

Bonet (1999) reprend les idées d'Angelmar (1988) et note deux types de conception du conflit

- Objective : elle suppose l'observation des deux parties, puis c'est l'observateur qui perçoit une divergence ou une incompatibilité de positions ou des intérêts. Cette

²⁵⁰ Etgar (1976) montre que le canal coordonné est plus performant que le canal non coordonné, ce qui conduit à penser que l'exercice du pouvoir améliore l'efficacité globale du canal.

²⁵¹ Paché, G. (2002). L'évolution des relations logistiques entre industriels et détaillants: coopération ou simple coordination ?. *Gestion 2000*, (1), 109-124.

²⁵² Brown, J. R., et Day, R. L. (1981). Measures of manifest conflict in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 263-274.

²⁵³ Goldman, R. M. (1966). A theory of conflict processes and organizational offices. *Journal of Conflict Resolution*, 10(3), 328-34, cité par Filser (1989), op.cit.

²⁵⁴ Angelmar, R., et Waldman, C. (1988). *Les conflits dans les canaux de distribution*. INSEAD.

méthode suppose que les firmes soient conscientes de cet état de fait et que ces divergences leur soient intolérables. Or il peut y avoir fausse perception ou encore ignorance ;

- Subjective : elle est utilisée dans la plupart des analyses. Il suffit que l'un des membres perçoive cette incompatibilité (*i.e* action de l'un qui va à l'encontre des objectifs de l'autre) pour que le conflit soit déclaré. Il est à ce moment-là lié à une firme, mais pas caractéristique du canal dans son ensemble.

Angelmar (1988) met en lumière trois types de conflits²⁵⁵ caractérisés par trois types de réponses :

- Conflit perçu : réponses type cognitif (connaissance de l'action)
- Conflit affectif : réponses types affectif (sentiments comme la satisfaction, l'harmonie des relations)
- Conflit manifeste : réponses type comportemental (action ou communication)

Stern et El Ansary proposent une méthode en quatre étapes pour mesurer le conflit et les dimensions les plus couramment relevées (importance, fréquence, intensité) :

1. Lister les problèmes : on identifie les problèmes pertinents et récurrents
2. Mesurer l'importance du problème : en la notant sur une échelle de 1 à 10
3. Etablir la fréquence du problème : noter sur une échelle la fréquence de ces conflits
4. Estimer l'intensité du conflit sur ce point : noter sur une échelle la distance qui sépare les positions de chacune des parties sur ce point. On va aussi parler de « magnitude » du conflit

La combinaison de ces trois dimensions forme une mesure du conflit. Chaque item se voit attribuer un score (importance x fréquence x intensité) et l'ensemble est agrégé afin d'obtenir une mesure globale. Cette méthode permet de poser un diagnostic, de repérer et de hiérarchiser les points de frustration dans un réseau afin de vérifier que les énergies ne se focalisent pas sur des points de détails.

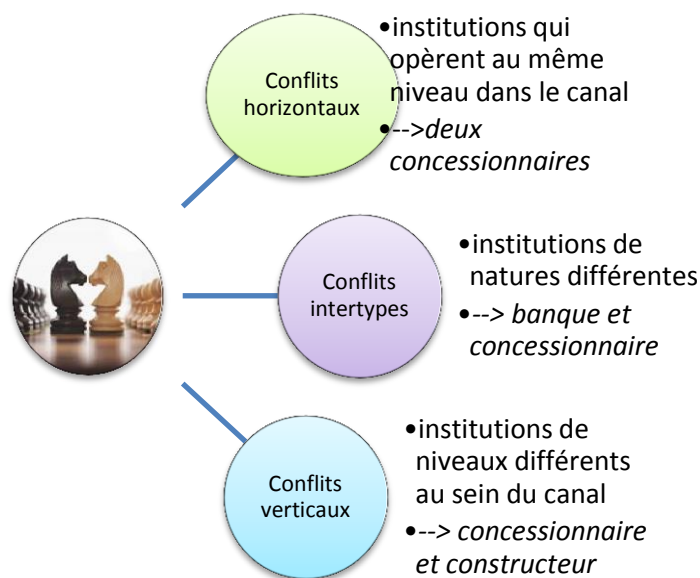
Brown et Day (1981) ont utilisé cette méthode pour mener une étude auprès des concessionnaires américains. Ils ont identifié au préalable quinze problèmes récurrents²⁵⁶ et

²⁵⁵ Etgar (1979) et Brown et Day (1981) ont mené une approche empirique de ces types de conflits.

ont ensuite demandé aux répondants de noter ces critères sur cinq dimensions²⁵⁷. Ils ont ensuite testé différentes possibilités d'agrégation des scores (multiplication ou addition) afin de faire émerger la forme la plus explicative du phénomène. On notera que Lusch (1976) avait mené son étude de mesure des sources de conflit dans le canal lui aussi auprès de concessionnaires automobiles. Il s'est intéressé au conflit latent en interrogeant les concessionnaires sur leurs perceptions tandis que Brown et Day se sont pour leur part intéressés au conflit manifeste puisque leur mesure portait sur le nombre d'actions (communication écrite et verbale). L'un comme l'autre ont mesuré les trois dimensions reconnues d'un conflit à savoir la fréquence, l'étendue et l'intensité.

La typologie suggérée par Palamountain (1955)²⁵⁸ permet de classer les types de conflits et de les positionner dans le canal.

Figure 19. Typologie des conflits dans le canal de distribution, d'après Palamountain (1955)



²⁵⁶ stock VN, force de vente VN, nombre de mécaniciens, assistance après-vente, installations physiques, quotas de véhicules, livraisons VN, stocks pièces de rechange, effort publicitaire du constructeur, aide sur la communication, publicité concessionnaire, remboursement des garanties, politique commerciale, forfait préparation VN, intensité concurrentielle intra-marque

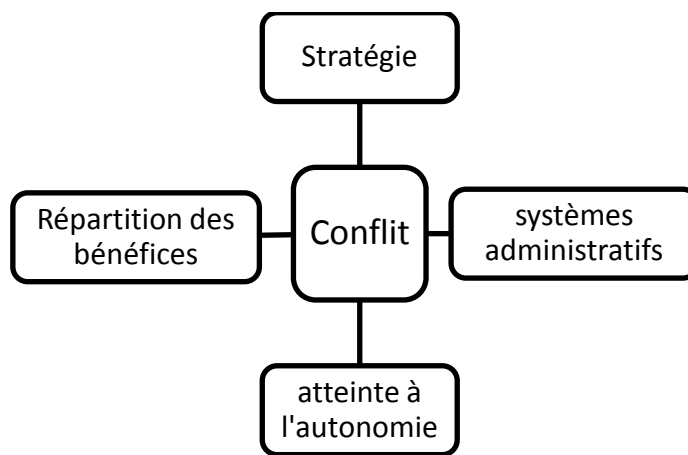
²⁵⁷ Impact économique, impact relationnel, intensité de la divergence de points de vue, intensité concurrentielle intra-marque, perception globale

²⁵⁸ Joseph, C. P. (1955). *The politics of Distribution*. Cambridge: Harvard University Press, 6, 52-53, cité par Filser (1989), op. cit.

b) Les causes d'un conflit

Angelmar R. (1988) identifie quatre « objets » potentiel de conflit. Ces causes peuvent être qualifiées de structurelles, à la différence des causes attitudinales qui sont associées au désaccord sur les rôles, les attentes perceptions et communications entre les membres du canal (Etgar 1979²⁵⁹). Il y a conflit lorsque des membres dévient de leurs rôles, ne les assument pas ou lorsque les rôles ne sont pas clairement définis.

Figure 20. Objets possibles de conflits dans les canaux de distribution, Angelmar R. (1988)



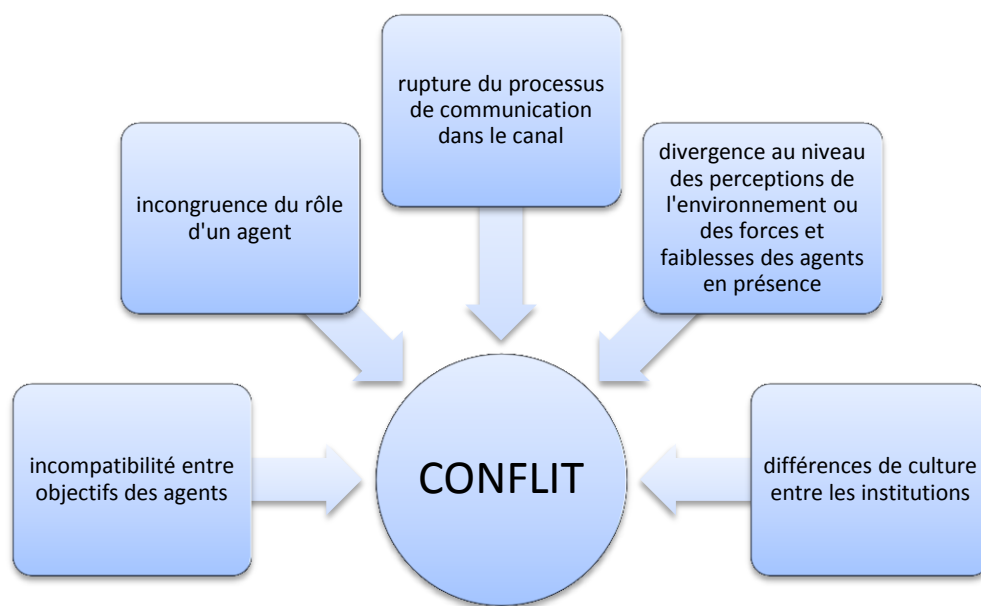
- Stratégie : très fréquents, ces conflits sont parmi les plus compliqués à régler car ils portent sur l'ADN des firmes. Dans le secteur automobile, c'est un point d'achoppement majeur, déjà mentionné par Lusch (1976) dans son étude sur le système de franchise de la distribution automobile : « *les moyens de maintien des profits des constructeurs se fait au prix de la baisse des profits pour les distributeurs* » : la survie pour les constructeurs passe par une augmentation constante du nombre d'unités produites (maximisation des effets d'échelle et baisse des coûts de distribution).
- Systèmes administratifs : pour coordonner leurs activités, les firmes doivent se doter de SI qui vont ou devraient gérer l'ensemble des flux informationnels. Sources de gains, ces SI peuvent aussi être perçus comme des outils de monitoring de l'activité d'un membre par un autre.

²⁵⁹ Etgar, M. (1979). Sources and types of intrachannel conflict. *Journal of retailing*, 55(1), 61-78.

- Atteinte à l'autonomie : la force du pouvoir de la tête de réseau est corrélée avec la force qu'elle exerce sur la conduite de l'activité de son réseau. Le style de management du leader peut être source de conflit.
- Répartition des bénéfices : ces conflits portent principalement sur les politiques commerciales, c'est-à-dire les remises, les ristournes, les facilités de paiement, les encours, etc... C'est une situation de conflit pur puisque ce que l'un gagne, l'autre le perd. C'est le point d'achoppement majeur dans la distribution automobile, d'autant plus que le contexte économique est tendu.

Plusieurs auteurs ont dressé des typologies des sources des causes de conflit. Bowersox et al (1980)²⁶⁰ ont travaillé sur la séparation des flux physiques et transactionnels et ont identifié cinq catégories qui présentent l'intérêt de rapprocher les notions de divergences d'objectifs et de choix stratégiques en intégrant les variables culture et communication.

Figure 21. Typologie des causes des conflits, d'après Bowersox et al (1980)



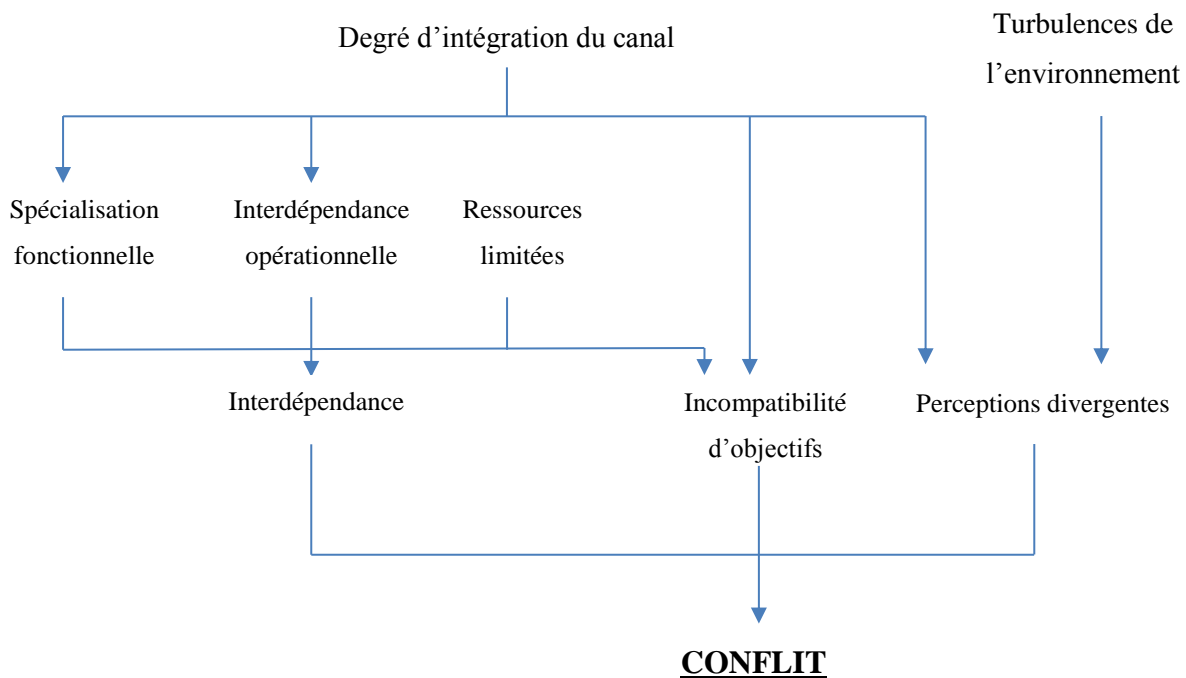
On rajoutera que le mode d'exercice du pouvoir, c'est-à-dire les sources de pouvoir utilisées, s'il n'est pas en soi une cause de conflit, va en revanche impacter son niveau au sein du canal.

²⁶⁰ Bowersox D.J., Cooper M.B. Lambert D.L. et Taylor D. (1980), *Management in marketing channels*, MC Graw Hill Series in marketing, new York, cité par Filser M. (1989) et Bonet D. (1999), op.cit.

Plusieurs auteurs (Stern et Gorman, 1969²⁶¹ ; Baldwin, 1971 ; Rosenberg et Stern, 1970²⁶²) s'accordent à dire que l'usage (ou la menace) de sources coercitives semble entraîner davantage de conflits que les sources non coercitives, qui vont inciter à la coopération. Si par exemple le pouvoir de A est basé sur la légitimité, B va être enclin à penser que les suggestions de A sont bonnes et méritent d'être suivies. Le risque de ne plus recevoir de récompense est plus motivant que celui d'être sanctionné.

Angelmar (1988) pour sa part identifie trois causes, qui ne sont pas mutuellement exclusives, dans le cas d'un conflit.

Figure 22. Facteurs générateurs des conflits dans les canaux de distribution, Angelmar R. (1988)



i. Interdépendance des firmes

Angelmar (1988 ; p.12) résume l'interdépendance par le fait que « *les résultats de chaque firme dans un canal de distribution dépendent du comportement des autres membres du canal* ». Pour Stern *et al* (2006), le conflit prend ses racines dans l'interdépendance naturelle entre les membres du canal. Chacun cherche à s'approprier certaines fonctions et à se spécialiser, créant ainsi une situation d'interdépendance qui requiert un niveau minimum de

²⁶¹ Stern, L. W. and R. H. Gorman. (1969), *Conflict in Distribution Channels: An Exploration*, in L.W. Stern, *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. Boston, Houghton Mifflin Company, cité par Lusch R.F. (1976)

²⁶² Rosenberg, L. J., et Stern, L. W. (1970). Toward the analysis of conflict in distribution channels: a descriptive model. *The Journal of Marketing*, 40-46

coordination. Paradoxalement, chacun essayant d'accroître son autonomie, il se crée des conflits d'intérêts. Angelmar souligne que cette spécialisation fonctionnelle (au fabricant la conception du produit et les politiques de prix et de communication et aux distributeurs la mise à disposition du produit, la communication locale et l'après-vente) est une première source d'interdépendance. La seconde source est plus opérationnelle et tient au fait que chacune des parties se nourrit des inputs que lui procure son partenaire : le distributeur a besoin des produits de son fabricant pour exister et le fabricant a besoin des informations fournies par son distributeur pour planifier sa production et alimenter sa R & D. On notera que la grande distribution à dominante alimentaire a saisi très rapidement l'avantage que lui conférait sa proximité avec le client et les informations que cela lui permettait de compiler puisque, très vite, les distributeurs ont monnayé les informations de sorties de caisse aux industriels. Dans l'automobile, les fabricants ont un accès direct à ces informations, qui sont stockées dans des systèmes qu'ils ont eux-mêmes mis en place et co-développé avec les éditeurs du marché. En acceptant ces conditions, les concessionnaires financent eux-mêmes les liens qui les entravent.

ii. Incompatibilité des objectifs

Stern *et al* (2006) et Stern et Gorman (1969)²⁶³ envisagent le conflit comme une situation dans laquelle un membre du canal perçoit un autre membre comme un obstacle à la réalisation de ses objectifs. Des parties interdépendantes amont ou aval essaient de se bloquer mutuellement. Pour eux, le conflit émerge souvent en raison de l'incompatibilité des objectifs, des dissensions et des perceptions différentes de la réalité. Gaski (1984 ; p.13) reprend ces analyses et définit le conflit comme «*une situation qui survient quand un des membres du canal empêche un autre membre d'atteindre ses objectifs*». Pression et tension sont des résultantes qui peuvent s'observer à la suite de ce constat. Nous avons souligné cette distorsion des objectifs entre constructeurs et concessionnaires. Si ce dernier cherche à fidéliser les clients à son point de vente, le constructeur cherche lui à les fidéliser à la marque.

C'est donc une situation classique dans un canal où les acteurs opérant à des niveaux différents ont leur autonomie (ou sont supposés tel) et luttent pour des ressources limitées, notamment les bénéfices et le pouvoir. On ne parle pas ici de compétition, situation dans laquelle un tiers arbitre (exemple le client).

²⁶³ Stern, L. W., et Gorman, R. H. (1969). Conflict in distribution channels : an exploration. *Distribution Channels: behavioral dimensions*, 156-175, cité par Gaski (1984), op.cit.

Pour Angelmar (1988), Stern et Rosenberg (1971) ou Stern et El Ansary (2006) le conflit est donc une réponse à une incompatibilité des objectifs. Brown et Day (1981) nuancent ce constat en avançant que les désaccords proviennent plus souvent des politiques et procédures mises en place par un membre du canal, souvent le leader, et qui ne conviennent pas aux autres. Angelmar (1988) précise que la divergence d'objectifs n'est pas suffisante pour expliquer ou déclencher un conflit d'intérêt dans la mesure où une même action peut servir des objectifs divergents²⁶⁴. Pour arriver à une situation conflictuelle, il faut que les objectifs soient divergents et incompatibles.

iii. Divergences de perception

C'est le cas du conflit « cognitif » largement étudié en psychologie sociale. C'est la perception des conséquences des différentes options qui diffère. Le désaccord peut aussi porter sur les moyens à mobiliser. L'environnement, notamment lorsqu'il est turbulent, participe largement à des divergences de perceptions dans la mesure où l'incertitude est forte. Les effets des différentes actions sont d'autant plus compliqués à anticiper que la législation est fluctuante ou que le marché est difficile à apprécier. Les divergences proviennent aussi de la focalisation des partenaires sur des tronçons du cycle de l'activité (production et processus pour le fabricant, client pour le distributeur, qui peut ainsi faire fi des contraintes industrielles). Cette vision parcellaire du cycle de vie du produit est pour partie imputable aux différences fondamentales de culture d'entreprise et peut être réduite par la communication et la sensibilisation aux contraintes de l'autre.

Par ailleurs, la théorie des coûts de transaction nous rappelle que l'incomplétude des contrats peut engendrer des situations de conflit. Un bon exemple porte sur l'incertitude lors des renégociations de contrat, qui abordent notamment deux aspects des coûts : 1 /une augmentation par la variation du prix des matières premières ou de l'énergie ; 2/une baisse grâce à une hausse de la productivité chez le constructeur ou encore des économies d'échelle. Or le distributeur ne peut estimer que le premier élément, et ne possède pas les informations suffisantes pour le second, d'où la notion de risque moral et de comportement opportuniste d'un des acteurs qui tire parti de l'asymétrie informationnelle

Enfin, Stern et El Ansary (2006) notent que les conflits apparaissent aussi en fonction des périmètres d'actions des différents acteurs, pas toujours bien définis ou respectés. La

²⁶⁴ L'auteur donne l'exemple du fabricant asiatique qui va prendre appui sur un distributeur français, ce qui va lui permettre de mieux comprendre le marché local pour mieux l'appréhender ; pour le distributeur, c'est une façon de se différencier, peut-être d'augmenter sa marge et parfois d'avoir davantage de poids dans ses négociations avec les fabricants locaux en diversifiant ses sources d'approvisionnement.

cohabitation de formes de distribution pose parfois des difficultés : canaux physiques et virtuels, formes intégrées et indépendants, canaux officiels et marché gris, etc... Or la forme hybride est devenue la norme plutôt que l'exception et les scénarios de désintermédiation totale à l'arrivée d'Internet sont assez vite apparus comme chimériques. On assiste à des synergies entre les canaux plutôt qu'à un affrontement et l'atomisation des marchés fait qu'un seul canal ne peut plus satisfaire toutes les demandes. Il faut toutefois se garder de considérer que la multiplicité des canaux est une réponse à la multiplicité des comportements d'achat, ce serait sous-estimer le comportement opportuniste des clients qui peuvent utiliser les avantages d'un canal pour faire leur choix (exemple venir en concession pour essayer et juger *de visu* un véhicule) pour ensuite finaliser l'achat sur un autre canal offrant un prix plus bas (transaction passée sur Internet une fois que le modèle, ses options et sa motorisation sont définies). C'est le phénomène montant du « showrooming », étrangement absent du discours des concessionnaires français, et pourtant épouvantail des cars dealers américains²⁶⁵.

Ces éléments sur le conflit, ses sources et ses effets, nous amènent à formuler la proposition suivante :

proposition 4 Les causes du conflit entre constructeurs et concessionnaires sont à la fois conjoncturelles et structurelles

- Sous proposition 1 : la crise économique a durci les relations entre les partenaires.
- Sous proposition 2 : les causes du conflit portent à la fois sur la stratégie, les systèmes administratifs, l'atteinte à l'autonomie et la répartition des bénéfices.

L'avenir d'une relation va donc se juger selon la capacité des parties prenantes à identifier aussi bien les zones de conflit que les zones de coopération ou d'accord. Après avoir vu quelles étaient les causes d'un conflit, nous pouvons penser, à l'instar de Frazier (1983) que le travail sur ces causes peut déboucher sur de la coopération entre les partenaires (exemple travailler à rendre plus compatibles les objectifs) ou d'autres formes de résolution de conflit. Ce sont ces stratégies comme réponse au conflit que nous allons étudier.

²⁶⁵ Comportement qui consiste à repérer le produit en point de vente physique pour l'acheter en ligne à un prix plus avantageux. Le showrooming touche 22% des acheteurs de téléphonie, 9% dans la cosmétique et 8% dans la maison (Source Journal du Net 11/2013). Mai 2013, TNS-Sofres estimait que ce phénomène concernait 33 % des consommateurs dans le monde (dont 54 % des Européens, 60% des Américains et 71% des Asiatiques).

2. Les stratégies des acteurs face au conflit

Les travaux d'Elgar (1976) dans le cadre du canal de distribution évoquent largement une coexistence de conflit et de coopération entre les membres. Mais on peut se demander si la relation de confiance qui sous-tend les démarches coopératives peut coexister avec la relation de pouvoir inhérente aux relations fabricants/distributeurs. Après avoir étudié les conséquences d'un conflit au sein du canal, nous verrons quels modes de résolution de ces situations conflictuelles ont été mis en lumière dans la littérature.

a) Conséquences d'un conflit

Les impacts d'un conflit peuvent être positifs ou négatifs, tout l'enjeu consistant à trouver le point d'inflexion au-delà duquel le conflit devient toxique, voire létal. De nombreux auteurs considèrent qu'un niveau de conflit sain caractérise tout système organisationnel dynamique (Stern et Heskett, 1969). Une absence de conflit vertical engendre potentiellement une passivité et surtout une faible capacité d'innovation, avec en sus le risque de voir certains membres quitter le circuit car les gains sont potentiellement plus importants ailleurs. Un canal peut être sans conflit soit parce qu'il y a désintérêt mutuel, et donc peu de communication, de points de discussion et finalement de progression, soit parce que les membres s'entendent sur tout et on peut arriver au même effet. Les conséquences d'un conflit peuvent porter d'une part sur les performances économiques du canal à la fois dans son ensemble ou sur celle d'un de ses membres et d'autre part sur les relations entre les membres, aussi bien du point de vue de la composition du canal que de celui du climat de la relation.

Pour autant, la plupart des recherches concluent à un rôle dysfonctionnel du conflit car il est compliqué de réguler son niveau et de maîtriser son emballement. Le risque majeur est de paralyser les systèmes de pilotage, et donc freiner le processus d'innovation à moyen terme, en réduisant l'efficacité du canal à court terme. Lusch (1976) utilise deux mesures classiques (le rendement et la rotation des actifs) et montre une relation linéaire négative entre niveau de performance et conflit manifeste.

i. Les impacts sur les performances économiques

Stern et El Ansary (2006), sans nier les effets néfastes d'un conflit, insistent également sur l'émulation qu'il provoque et l'effet potentiellement stimulant du conflit. La remise en question qu'il implique ainsi que la nécessaire prise de distance afin d'en mesurer les enjeux permettent aux parties de comprendre leur interdépendance (et la force de celle-ci) et

d'admettre que la réussite de l'une passe par celle de l'autre. Un réseau de distribution moribond n'augure rien de bon pour son constructeur, et inversement. Le conflit lorsqu'il devient manifeste, c'est-à-dire suivi d'actions qu'elles soient verbales ou écrites, invite au dialogue et donc chaque partie doit faire une lecture des actions passées afin d'exprimer ses griefs. Le conflit devient donc fonctionnel s'il amène une performance accrue. L'exemple du conflit entre Peugeot et son réseau lors des ventes Internet de 1007 montre que le conflit a impacté positivement le canal en poussant les parties à se doter d'un outil.

En revanche, le conflit devient dysfonctionnel dès lors qu'il entraîne un gaspillage des ressources, comme une guerre des prix qui conduit à la disparition d'un partenaire ou un rétropédalage dans le processus d'économies d'échelle. On peut rajouter que les objectifs incompatibles engendrent plutôt des conflits dysfonctionnels, tandis que les moyens incompatibles engendrent plutôt du conflit fonctionnel car il en résulte la recherche de meilleurs moyens d'action (exemple : remise en cause des politiques organisationnelles, amélioration de la communication et des procédures de traitement des réclamations (Brown *et al*, 1983²⁶⁶). Le conflit fonctionnel aboutit à une répartition plus efficace des ressources, une réévaluation et remise en question des politiques des uns et des autres. De même, un niveau de conflit acceptable favorise les performances financières des membres.

ii. Les impacts sur les performances socio-organisationnelles

Le conflit entraîne des coûts économiques, mais aussi des coûts émotionnels. Des relations conflictuelles vont impacter le niveau de confiance entre les partenaires. Or cet état émotionnel jette les bases de la relation sur le long terme et peut hypothéquer par ricochet le niveau de performance économique du canal. Stern et El Ansary (2006) rappellent que la confiance, c'est-à-dire le fait d'estimer que l'autre partie agit avec équité, honnêteté et dans le respect de l'autre, est essentielle pour maintenir l'implication des parties. Les autres membres du canal peuvent être contaminés et ainsi se monter en coalition afin de contrecarrer cet effet indésirable du conflit.

b) Les modes de résolution des conflits

Angelmar (1988) notent quatre méthodes de prévention des conflits qui visent essentiellement à empêcher le développement d'objectifs incompatibles et de divergences des perceptions :

²⁶⁶ Brown, J. R., Lusch, R. F., et Muehling, D. D. (1983). Conflict and power-dependence relations in retailer-supplier channels. *Journal of retailing*, 59(4), 53-80.

- Positions de représentation (exemple chef de zone du constructeur, qui sera l'interlocuteur privilégié des concessionnaires et le représentant du constructeur) : les buts principaux sont l'échange d'informations, la coordination des actions et la négociation des conditions. Ils favorisent le dialogue entre les parties et peuvent jouer le rôle de courroie de transmission. Un hiatus peut survenir quant au rôle de ces représentants : leur propension à désamorcer les conflits tient beaucoup à leur pouvoir au sein de la firme qu'ils représentent.
- Echange de personnel : Stern et El Ansary (2006) ont montré que ces échanges favorisent la création de réseaux informels. De fait, on observe que de nombreux cadres des constructeurs sont débauchés par les groupes de concessionnaires.
- La cooptation : la firme dominante dont la politique est contestée va inviter les membres du canal à s'exprimer et à participer aux décisions qu'elle prend. Cette perte d'une partie de son autonomie est compensée par l'élimination de la menace de conflit sérieux.
- Le rôle des associations interprofessionnelles : c'est un terrain de dialogue neutre pour les membres du canal. Elles peuvent travailler à l'élaboration de normes communes pour le secteur.

Mallen (1969)²⁶⁷ explique qu'il existe naturellement entre les membres du canal des objectifs à la fois conflictuels et coopératifs. Si les objectifs conflictuels sont prééminents, il y a alors perte d'efficacité. L'auteur met en exergue le rôle du leader dans la gestion des conflits au sein du canal. Dans une relation autocratique, le leader va contraindre les membres à coopérer. Dans une relation démocratique, le leader va aider les membres à coopérer. Enfin, dans une anarchie, le leader n'intervient pas.

March et Simon (1991)²⁶⁸ se sont intéressés aux modes de résolution des conflits individuels, qui prennent la plupart du temps la forme de marchandage et de négociation. Cette vision peut être appliquée aux firmes et on peut supposer des "portes de sortie" en fonction de la motivation à réduire/résoudre le conflit et la présence ou non d'alternatives. L'idée de la multidimensionalité des modes de résolution des conflits est défendue par Thomas (1976)²⁶⁹, qui distingue deux dimensions : 1/ le degré de considération que les dirigeants d'une

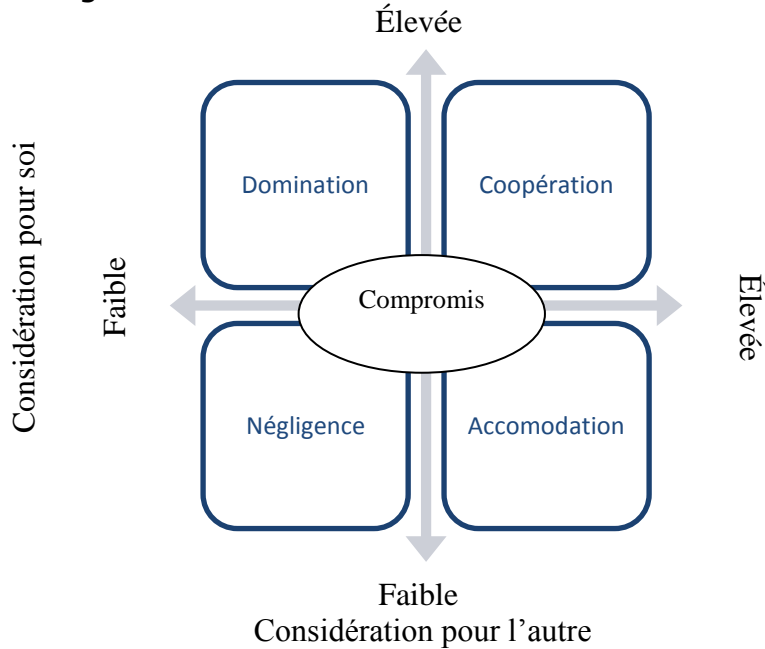
²⁶⁷ Mallen B. (1969), *a theory of retailer-supplier conflict, control and cooperation*, in Stern, L. W., *Distribution channels: Behavioral dimensions*, Boston: Houghton Mifflin, 176-187, cite par Hunt, S. D., Ray, N. M., et Van Wood, R. (1985). Behavioral dimensions of channels of distribution: review and synthesis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13(3), 1-24.

²⁶⁸ Simon, H. A., et March, J. G. (1991). *Les organisations, problèmes psychosociologiques*. Paris, Dunod.

²⁶⁹ Thomas K. (1976) *Conflict and conflict management*, in Dunnett M (ed), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago (IL), 889-935, cite par Bonet D. (2006)

institution ont pour eux-mêmes 2/ le degré de considération qu'ils ont pour l'institution adverse. L'auteur dégage cinq modes de résolution des conflits.

Figure 23. Mode de résolution des conflits, Thomas, K., (1976)



- **Négligence** : le conflit est mineur, les enjeux sont faibles ;
- **Accommodation** : une des parties considère qu'il est important de garder de bonnes relations et que les concessions à faire sont justifiées compte tenu de l'importance relative de ce point par rapport aux autres ;
- **Domination** : quand l'une des parties dispose d'un pouvoir suffisamment fort pour imposer sa solution ;
- **Compromis** : chacune des parties accepte de modérer ses exigences. Mais il y a le risque que le conflit réapparaisse car les solutions ne sont satisfaisantes ni pour l'une ni pour l'autre. Cette solution permet néanmoins d'éviter certaines situations conflictuelles ou de les modérer ;
- **Coopération** : c'est le mode le plus constructif car les parties décident de coopérer et de trouver une solution qui satisfasse les deux.

Conclusion chapitre 4

Les variables comportementales que nous venons d'analyser ne sont pas figées dans le temps et leur force varient à la faveur de facteurs exogènes (contextes économique ou juridique) ou endogènes, cycle de vie de la relation notamment. En effet, la relation entre producteurs et distributeurs a été étudiée sous le prisme du cycle de vie par de nombreux auteurs (R.S. Thompson, 1994²⁷⁰ ; O., Chanut, 2007 ; S. Slotte-Kock et N. Coviello, 2010²⁷¹) qui ont mis en évidence le fait que ces variables comportementales évoluaient concomitamment avec le temps et le degré de maturité de la relation. Blut *et al* (2011)²⁷² ont travaillé sur l'évolution des caractéristiques intrinsèques de la relation entre franchiseurs et franchisés en fonction de son degré de maturité. Ils proposent trois groupes de variables qui impactent ce processus :

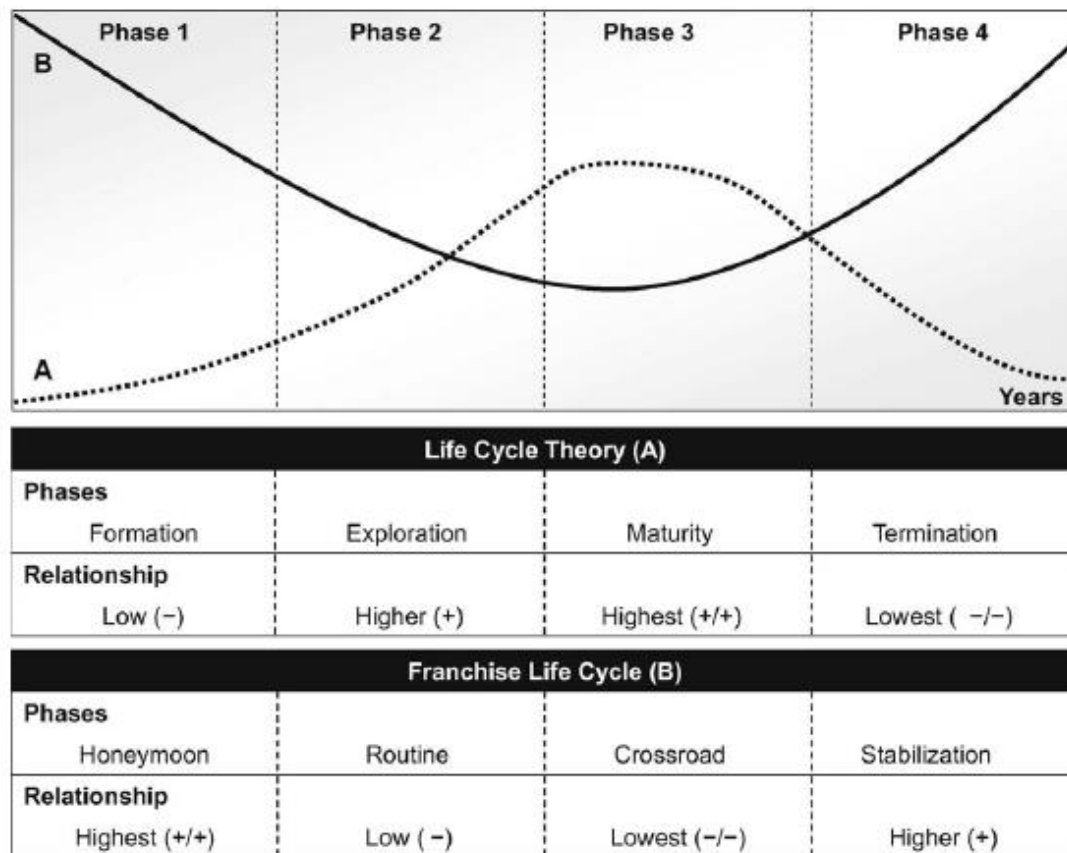
- De coopération : niveau de participation, niveau de conflit, intérêt personnel dans le système ;
- De dépendance : autonomie du franchisé, niveau perçu de performance du canal, investissements du franchisé ;
- De relation : niveau de satisfaction des franchisés, niveau d'engagement, confiance, loyauté, revenus perçus.

²⁷⁰ Thompson, R. S. (1994). The franchise life cycle and the Penrose effect. *Journal of Economic Behavior et Organization*, 24(2), 207-218.

²⁷¹ Slotte-Kock, S., et Coviello, N. (2010). Entrepreneurship research on network processes: a review and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 31-57.

²⁷² Blut, M., Backhaus, C., Heussler, T., Woisetschlager, D. M., Evanschitzky, H., et Ahlert, D. (2011). What to expect after the honeymoon: testing a lifecycle theory of franchise relationships. *Journal of Retailing*, 87(3), 306-319.

Figure 24. Théories du développement de la relation et cycle de vie de la relation, d'après Blut et al (2011)



Les auteurs distinguent quatre phases caractérisées par quatre étapes dans la maturation de la relation :

1. La « lune de miel », ou le commencement enthousiasmant : les partenaires se découvrent et vivent leurs premières expériences dans un nouvel environnement ;
2. L'installation : elle se caractérise par des routines qui se mettent en place, une excitation moindre et une sorte de désillusion, voire de frustration que les auteurs qualifient de « choc culturel » ;
3. Carrefour : les partenaires se connaissent et ajustent leurs comportements ;
4. Stabilisation : les processus d'acculturation se renforcent pour stabiliser la relation et améliorer le modèle.

Chapitre 5. Les modèles intégrateurs

Nous avons vu dans le **chapitre 3** les éclairages apportés par les théories néo-institutionnelles, principalement la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence, sur la vision contractuelle de la firme qui s'analyse comme un nœud de contrats. A partir de la question de Coase sur l'existence de la firme, nous avons vu quels étaient les différents arrangements organisationnels possibles en fonction des attributs des transactions et des hypothèses comportementales. La théorie de l'agence nous a permis d'avoir une seconde lecture des relations entre constructeurs et distributeurs en mettant en exergue les notions d'incertitudes externe et interne et d'asymétrie informationnelle qui engendrent des problèmes d'agence et de partage des risques.

La théorie des coûts de transaction, en retenant les concepts de rationalité limitée et d'opportunisme, ouvrait la voie aux considérations non plus seulement économiques, mais aussi comportementales. C'est l'objet du **chapitre 4** qui s'attache à étudier les quatre variables clés du courant behavioriste (pouvoir – dépendance – conflit (et stratégie de résolution de conflit) – leadership/contrôle) ainsi que le versant organisationnel (droits de décision et systèmes d'incitation et de contrôle).

Si les théories économiques s'intéressent principalement aux résultats, les analyses comportementales s'attachent à comprendre les processus qui permettent d'atteindre ce résultat. Ces deux facettes de la même pièce sont indissociables pour comprendre les relations dans le canal. Cette nécessité de rapprocher les deux courants a donné lieu à plusieurs courants intégrateurs. Le modèle économique élargi de McAlister (1980)²⁷³ montre comment les concepts de pouvoir de dépendance ou de conflit peuvent être expliqués par des processus économiques. Mais en réduisant l'exercice du pouvoir à un phénomène purement économique, ce modèle se montre plus restrictif **que le modèle d'économie politique** de Stern et Reve (1980) qui vise à servir de base aux recherches sur l'analyse des canaux. Nous avons choisi de présenter ce second courant en détail car il propose l'intégration idéale des concepts que nous avons mobilisés tout en prenant en considération l'environnement, élément fondamental dans la relation. La partie 1 a en effet démontré que l'environnement devait être

²⁷³ McAlister L., (1980), *Distribution channels : an economic model*, Communication au séminaire de recherche en marketing, Sénanque, cité par Filser M. (1989)

considéré dans un sens très large, incluant les données économiques mais aussi les phénomènes sociaux et politiques dont Pfeffer et Salancik (1978)²⁷⁴ mentionnaient déjà comme étant des forces influençant les processus économiques.

Enfin, un troisième courant que nous allons détailler, plus récent, est celui de l'**Industrial Marketing & Purchasing (IMP Group)**.

Nous concluons ce chapitre par l'ajout d'un niveau qui nous semble manquer à l'ensemble des modèles évoqués : **les concepts de ressources et compétences**.

A. Une synthèse des corps d'analyse économique, comportementale et organisationnelle

Les modèles d'économie politique proposés par Stern et Reve proposent une mise en ordre des processus économiques, des comportements et de la turbulence de l'environnement. Ils s'inspirent des travaux de Zald (1970)²⁷⁵ et de Benson (1975)²⁷⁶ pour appliquer à l'analyse des canaux les modèles d'économie politique des organisations. Notre travail de recherche prenant également les deux parties de l'échange (constructeur et distributeur), soit la dyade, comme unité d'analyse, le modèle d'économie des canaux, par sa force intégratrice et la couverture des variables tant économiques, comportementales que organisationnelles et contextuelles qu'il propose nous paraît particulièrement pertinent pour guider notre travail.

Définie par Stern et Reve (1980), l'économie politique envisage le système social comme « *l'interaction des principales forces économiques et sociales qui affectent les comportements collectifs et la performance* ». Deux théoriciens des organisations ont initialement proposé deux modèles intégrateurs d'économie politique : Benson (1975 ; p.54), pour qui « *le réseau inter-organisationnel est l'unité d'analyse fondamentale dans l'étude des sociétés industrielles avancées* » et Zald (1970), qui retient comme unité d'analyse l'organisation individuelle et pour qui « *l'économie politique est l'étude des interactions de pouvoir et des systèmes d'échange de production* ». Bien qu'antérieur au modèle de Benson,

²⁷⁴ Pfeffer J., Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations*, New York, Harper et Row Publishers.

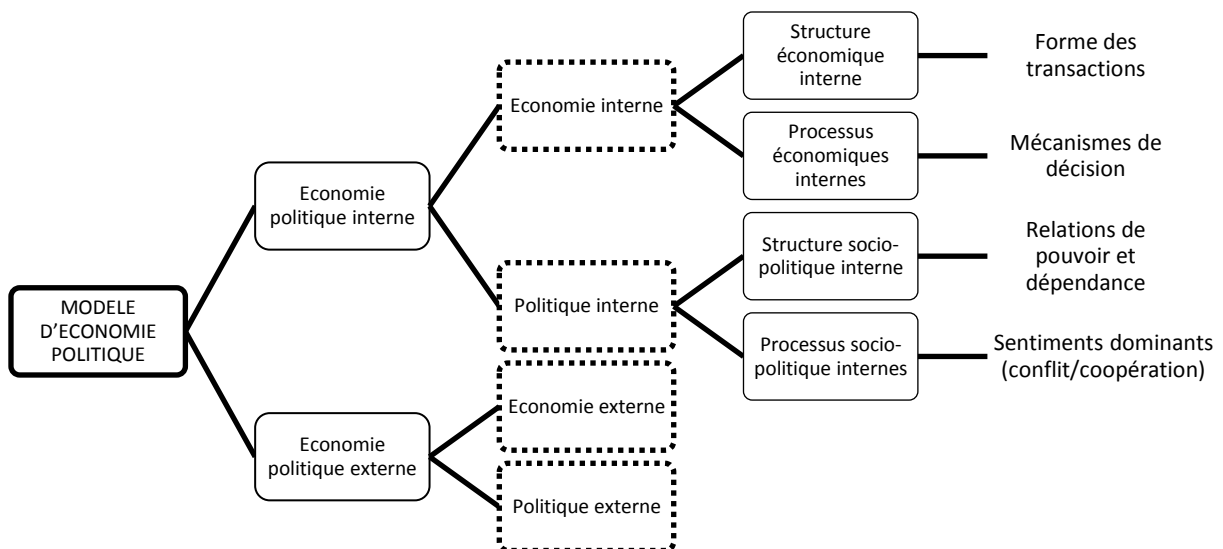
²⁷⁵ Zald, M.(1970). Political economy: A framework for comparative analysis, in Zald M., *Power in organizations*, Vanderbilt University Press, Nashville, 221-261, cite par Filser (1989)

²⁷⁶ Benson, J. K. (1975). The interorganizational network as a political economy. *Administrative science quarterly*, 229-249, cité par Jeanmougin C. (1995)

ce dernier paradigme est directement à l'origine du premier modèle développé par Stern et Reve en 1980. La politique recouvre les modes de contrôle des décisions ainsi que les processus d'influence tandis que l'économie est constituée des échanges de biens et services entre les organisations. On découpe l'ensemble en trois dimensions interne /externe, politique/économie et processus/structure. A partir de ces sous-ensembles, les auteurs définissent un cadre général :

- Interne/externe : le canal et son environnement
- Economie/politique : l'économie regroupe les structures et processus économiques (transformation des inputs en outputs, systèmes de transaction) tandis que la politique intègre les structures et processus comportementaux (exercice du pouvoir notamment)

Figure 25. Les concepts du modèle d'économie politique des canaux, d'après Stern et Reve (1980)



L'unité d'analyse est ici le canal de distribution défini comme des « *collectivités inter-organisationnelles d'institutions et d'acteurs poursuivant simultanément leur intérêt personnel et des buts collectifs* ». Les auteurs ont ensuite affiné/modifié leur modèle initial (Stern et Reve, 1983 ; 1985) et retenu la dyade comme unité d'analyse. Dans ce premier modèle, les auteurs ont privilégié l'analyse de l'économie politique interne et les relations entre membres

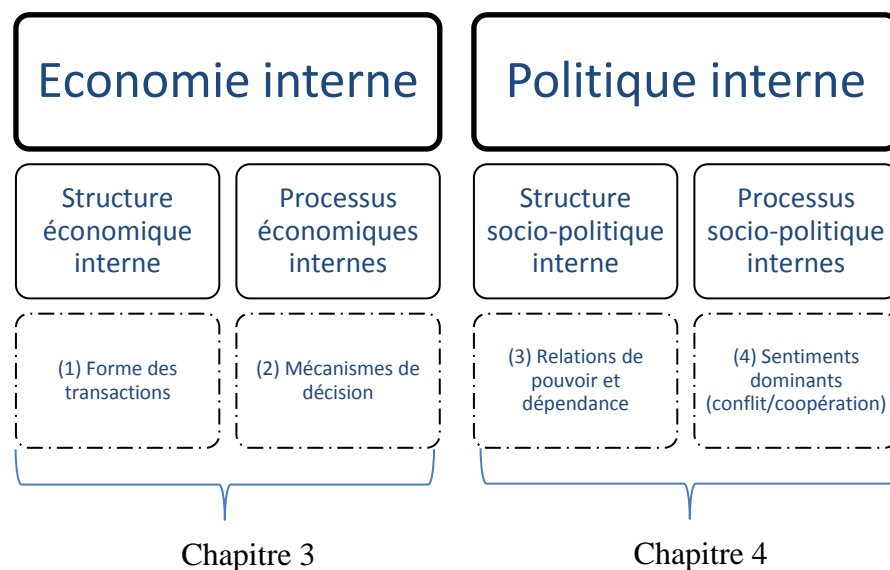
du canal. Le second modèle (Achrol, Reve et Stern, 1983)²⁷⁷ élargit l'analyse de la structure de l'économie politique externe, c'est-à-dire de l'environnement du canal. Nous allons détailler successivement les deux éléments distingués par les auteurs.

1. Les éléments du modèle

a) Economie politique interne

L'économie interne est constituée d'une part par les structures et d'autre part par les processus tels que nous les avons décrits dans notre chapitre 3. La politique interne se caractérise d'une part par les structures socio-politiques et d'autre part par les processus socio-politiques que nous avons abordés dans notre chapitre 4.

Figure 26. Les éléments de l'économie politique interne, Stern et Reve (1980)



- Les structures économiques internes font référence aux formes des transactions et s'articulent notamment avec les principes développés par Williamson (1975 ; 1985) et la théorie des coûts de transaction. Notre section A du chapitre 3 les développe sous le prisme de la théorie des coûts de transaction et de la théorie de l'agence ;
- Les processus économiques internes intègrent les mécanismes de décision d'allocation des ressources, que nous avons abordés en section B du chapitre 3 à partir des

²⁷⁷ Achrol, R. S., Reve, T., et Stern, L. W. (1983). The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis. *The Journal of Marketing* (47) 4, 55-67.

éléments du design organisationnel (allocation des droits de décision et système d'incitation et de contrôle) ;

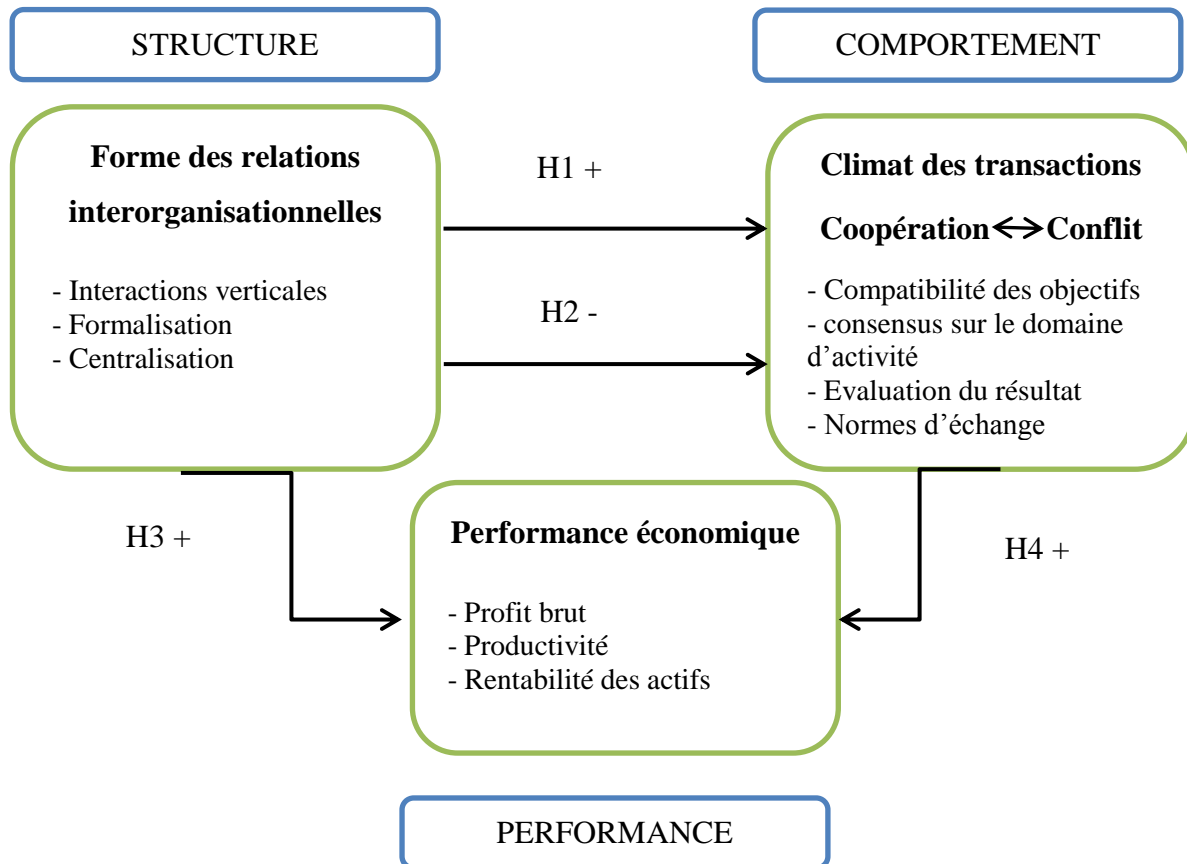
- Les structures socio-politiques internes décrivent les schémas de relation et mobilisent les variables pouvoir et dépendance, telle que nous les avons décrites dans notre chapitre 4 à la section A ;
- Les processus socio-économiques internes concernent les sentiments dominants conflit-coopération que nous avons développés dans la section B de notre chapitre 4.

L'une des forces principales du modèle d'économie politique interne réside dans le potentiel d'analyse des interactions entre l'économie interne et la politique interne. Nos propositions sont donc basées sur cet aspect. Les structures économiques (transactions) et politiques (pouvoir) peuvent être mises en relation avec un processus soit économique (droits de décision centralisés ou décentralisés) soit politique (coopération ou conflit)²⁷⁸.

En 1985, les auteurs font évoluer le modèle en se rapprochant du paradigme de base de l'économie industrielle (Structure, Conduite, Performance). Ils vont tester quatre hypothèses entre les éléments du modèle. Ils excluent délibérément de leur analyse l'économie politique externe du canal.

²⁷⁸ Jeanmougin C. (1995), *La place et la fonction du grossiste dans le canal de distribution : une approche stratégique*, Thèse de doctorat IAE Dijon

Figure 27. Modèle d'économie interne des canaux, Reve et Stern (1985)



A partir des indicateurs définis, les auteurs délivrent les conclusions suivantes :

- Relations à la fois positives et négatives entre structure et climat des transactions (H1 et H2 validées)
- Relations positives entre structure et performance (H3 validée)
- Relation entre climat des transactions et performance du canal pas évidente (H4 faiblement validée)

b) Economie politique externe

Dans le prolongement du modèle de 1980, Achrol, Reve et Stern (1983) dissèquent l'économie politique externe qui va être analysée selon le degré de dépendance, directe ou indirecte, de la dyade par rapport aux forces de l'environnement. Trois niveaux sont identifiés pour qualifier l'environnement :

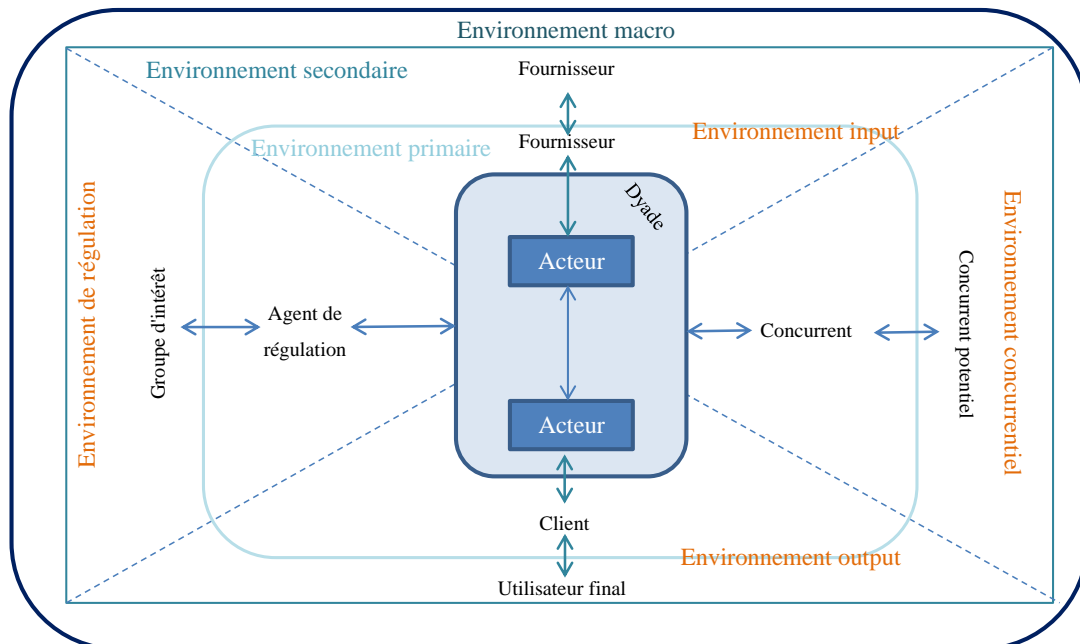
- Primaire : ce sont les partenaires immédiats de la dyade (clients, fournisseurs principalement) et dans certaines configurations les concurrents et les agents de régulation ;
- Secondaire : ce sont les fournisseurs des fournisseurs, les utilisateurs finaux et dans certaines configurations les groupes d'intérêts ainsi que des concurrents potentiels ;
- Macro : c'est l'ensemble des forces politiques, sociales et économiques.

Une deuxième segmentation s'opère entre :

- Le secteur inputs : ce sont les fournisseurs directs et indirects
- Le secteur output : ce sont les clients directs et les utilisateurs finaux
- Le secteur concurrentiel regroupe les concurrents directs et potentiels
- Le secteur de régulation comprend les groupes d'intérêt, les institutions gouvernementales et les associations.

La combinaison de ces deux découpages s'illustre par la figure suivante :

Figure 28. L'environnement des canaux de distribution, Achrol, Reve et Stern, 1983

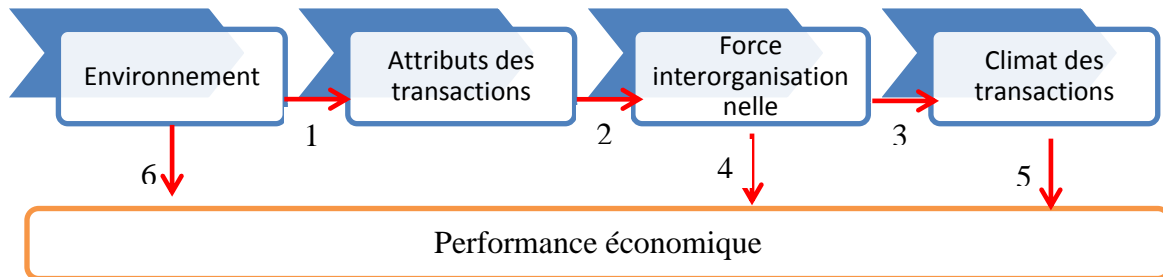


2. Les mesures empiriques des modèles

L'intérêt majeur du modèle de Reve et Stern est sa capacité à exprimer l'influence de l'environnement externe sur le fonctionnement de la dyade (Jeanmougin, 1995 ; Filser, 1989).

Reve et Gripsrud (1982)²⁷⁹ ont proposé un schéma intégrateur qui expose les différentes approches du canal de distribution.

Figure 29. Modèles conceptuels intégrateurs de système de distribution, Reve et Gripsrud (1982)



- L'analyse économique s'intéresse aux relations entre attributs des transactions et formes organisationnelles (lien 2 – théorie des coûts de transaction), ces relations étant elles-mêmes influencées par l'environnement (lien 1). L'approche économique étudie enfin l'impact de l'environnement sur la performance (lien 6).
- Les théories des organisations ont étudié les liens entre les formes interorganisationnelles et le climat (lien 3) ainsi que leurs liens respectifs avec la performance (liens 4 et 5).

L'analyse de la littérature montre que les tests empiriques portent sur chacune des moutures du modèle d'économie politique des canaux :

- Tests des interactions des variables de l'économie politique interne (modèle de Reve et Stern de 1980)
- Tests de l'impact de l'environnement externe sur les structures et processus internes (modèle d'Achrol, Reve et Stern de 1983)
- Tests des interactions entre économie politique et performance (modèle de Reve et Stern de 1985).

²⁷⁹ Reve, T., et Gripsrud, G. (1983). Economic and Organisational Approaches to Distribution Research with Special Reference to Norway. *International Journal of Physical Distribution et Logistics Management*, 13(5/6), 138-152, cité par Jeanmougin C. (1995)

B. Le modèle IMP

1. Les principes du modèle

Le modèle IMP puise son inspiration dans la transition d'un modèle transactionnel à un modèle relationnel. La volonté des parties de s'investir dans une relation de long terme et d'y consacrer les ressources nécessaires se trouvent au cœur de l'analyse : ce sont les notions d'engagement et de confiance. L'exemple des enchères inversées sur les places de marché électroniques cité par Filser (2002)²⁸⁰ illustre l'importance de ces variables relationnelles qui s'inscrivent dans le long terme par rapport aux variables transactionnelles, davantage axées sur le court terme. L'organisation émettrice de l'appel d'offre a la possibilité de faire réaliser une même prestation à un coût sensiblement moindre, mais elle s'aperçoit rapidement que le nouveau partenaire n'est pas au niveau du précédent, notamment en termes de capacité d'adaptation aux évolutions des besoins au cours du contrat. C'est le concept d'engagement que défendent Morgan et Hunt (1994)²⁸¹, c'est-à-dire comme le désir d'une organisation de maintenir une relation avec un partenaire donné, ce maintien conduisant à des investissements successifs et à certains sacrifices à court terme. Trois composantes de l'engagement ont été mises en relief par Andersson, Johansson et Silver (1996)²⁸² :

- Nécessité d'investir des ressources, des inputs spécifiques (sacrifice à court terme) ;
- Désir ou intention de maintenir et de continuer la relation (engagement affectif, identification au partenaire et à la relation) ;
- Obligation temporelle, durabilité.

Anteblian (1998)²⁸³ nous rappelle que les auteurs, au cours de leur revue de littérature des principales revues de marketing américaines et britanniques sur l'analyse des canaux, ont observé que la mobilisation des concepts de conflit et de pouvoir s'effaçait progressivement au profit de la coopération, de la confiance ou de l'engagement.

²⁸⁰ Filser M. (2002), *Les places de marché électroniques : de la recherche de l'optimisation des achats à la mise en réseau des membres du canal de distribution*, Actes du 5e Colloque Étienne Thil, La Rochelle,

²⁸¹ Morgan R.M. et S.D. Hunt (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, vol 58, juillet, 20-38.

²⁸² Andersson U., Johansson M. et L. Silver (1996) : *What's up in distribution and marketing channels : an analysis of three concepts frequently applied in marketing research*, Actes 12 th IMP conference, Karlsruhe, 699-727, cites par Anteblian-Lambrey B (1998)

²⁸³ Anteblian-Lambrey B. (1998). L'évolution des modèles d'analyse en marketing de la distribution et la prise en compte de nouveaux concepts dans la pratique stratégique des firmes. *Revue Française de Marketing*, 170

A cette approche par l'échange relationnel, l'IMP rajoute les principes de plusieurs autres courants : approche par le pouvoir et la dépendance, théorie économique néo-institutionnelle, théorie de la négociation²⁸⁴. L'IMP pose l'hypothèse que les agents peuvent accepter une performance économique moindre en faveur d'un climat de confiance favorable à la stabilisation des relations de long terme.

2. Les postulats du modèle

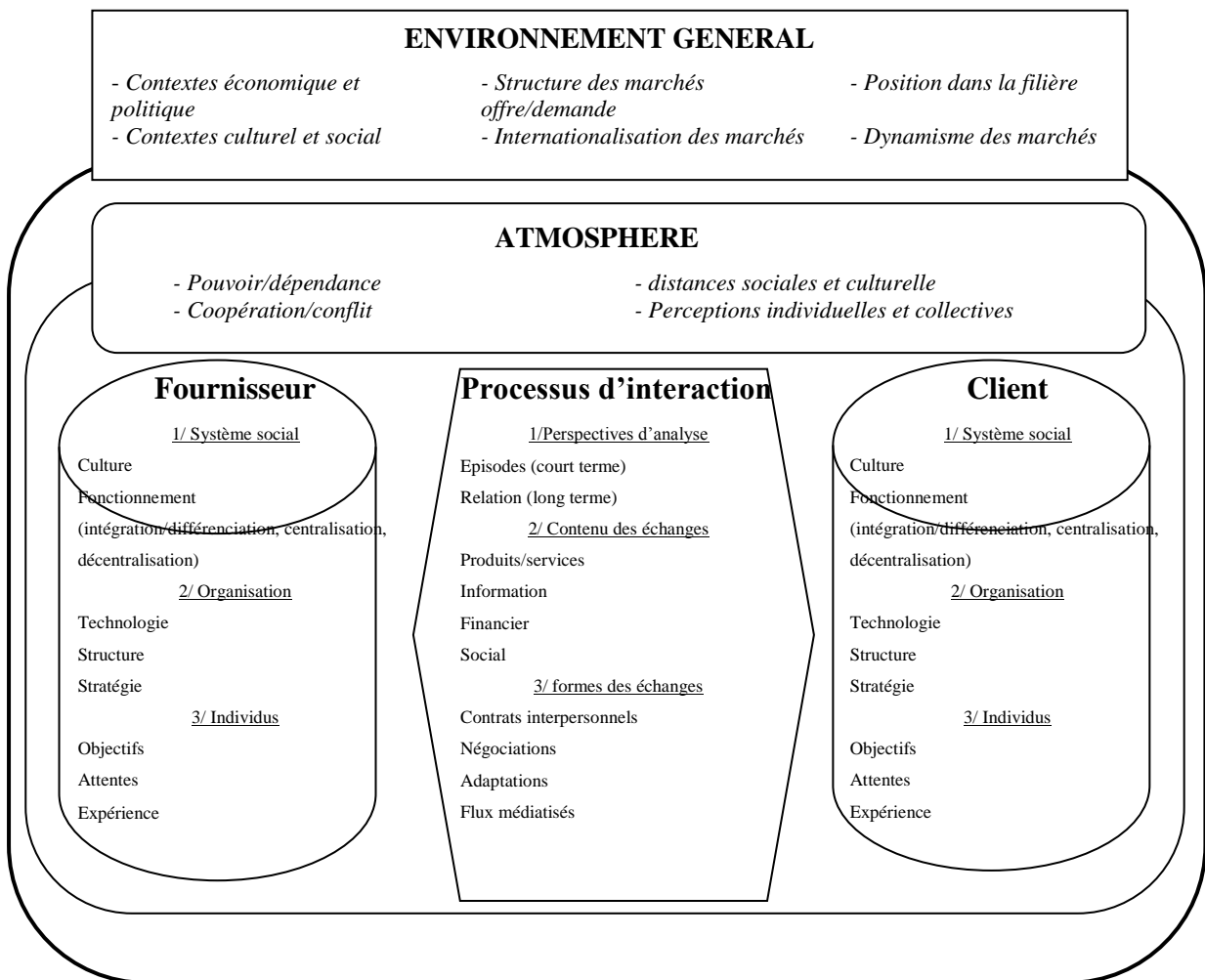
Les chercheurs du groupe IMP travaillent à partir d'un modèle global d'analyse issu des travaux de l'école scandinave (Hakansson, 1982²⁸⁵). Les postulats du modèle sont que :

1. Les fournisseurs et les clients ne peuvent être analysés séparément. L'interdépendance des parties est viscéralement liée au concept, de même que les similitudes et les complémentarités entre les tâches du fournisseur et celles du client ;
2. Cova et Salle (1992) réfutent l'hypothèse d'atomisation des marchés au profit de celle d'une structure des marchés industriels plutôt stable, notamment en raison de coûts de transaction élevés pour changer de partenaire. Les relations client-fournisseur doivent donc être envisagées dans une perspective de long terme et non comme la succession de transactions disjointes ;
3. La stratégie marketing ne peut être réduite à la simple manipulation des variables d'action marketing et chacun des partenaires est actif et suit une stratégie.

²⁸⁴ Nogatchewsky G, (2004), *Les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur*. Thèse de doctorat. Université Paris Dauphine-Paris IX. p.94

²⁸⁵ Hakansson H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods : an interaction approach*, Chichester, John Wiley et Sons.

Figure 30. Modèle d'interaction IMP (adapté par Cova et Salle, 1992, p. 99)



Cova et Salle proposent de discerner quatre éléments dans le modèle :

- Les partenaires : le modèle distingue les caractéristiques des organisations (technologie, structure et stratégie) de celles des individus (objectifs, attentes et expérience). Le système social (facteurs culturels et fonctionnement) contribue à l'interaction ;
- Les processus d'interaction : les objets de l'échange (services, produits, informations ou flux financiers) s'analysent selon des perspectives à court ou long terme et peuvent revêtir plusieurs formes (contrats interpersonnels, négociations, adaptations, flux médiatisés) ;

- L'atmosphère : c'est le climat général de la relation. Il s'estime en termes de pouvoir/dépendance et conflit/coopération et se définit également en fonction de la distance sociale ou culturelle des partenaires ;
- L'environnement général : c'est le contexte de l'interaction. La conjoncture économique, le contexte politique, la structure des marchés, la position des acteurs dans la filière et degré d'internationalisation impactent l'interaction.

Ce modèle nous a paru particulièrement riche puisqu'il englobe l'ensemble des variables qui caractérisent la relation. Il a donc servi de structure à la rédaction de notre guide d'entretien.

Conclusion chapitre 5

Les auteurs qui s'inscrivent dans le courant de l'IMP considèrent que les actions de la dyade client/fournisseur « *dépendent plus des facteurs sociaux et de pouvoir (confiance, coopération) que de variables rationalo-économiques*²⁸⁶ ». Nous considérons que, si ces variables d'inspiration comportementale sont fondamentales, on ne peut, dans le cas de la distribution automobile, minorer le poids des variables économiques et de l'environnement juridique. Cette position justifie que le modèle de Stern et Reve, malgré son caractère ancien, constitue le soubassement de notre réflexion.

Par contre, il souffre selon nous de l'absence de la prise en compte des concepts de ressources et compétences. En effet, **nous pensons que l'appropriation par les concessionnaires de certaines compétences clés, et notamment celles liées aux SI et aux TIC, peuvent dans une certaine mesure, contribuer à rééquilibrer les rapports de force entre concessionnaires et constructeurs.**

Ce niveau que nous souhaitons intégrer au modèle initial se justifie notamment par des SI dont l'importance est croissante dans les organisations et dont la maîtrise requiert des compétences spécifiques, éloignées des sphères habituelles des concessionnaires.

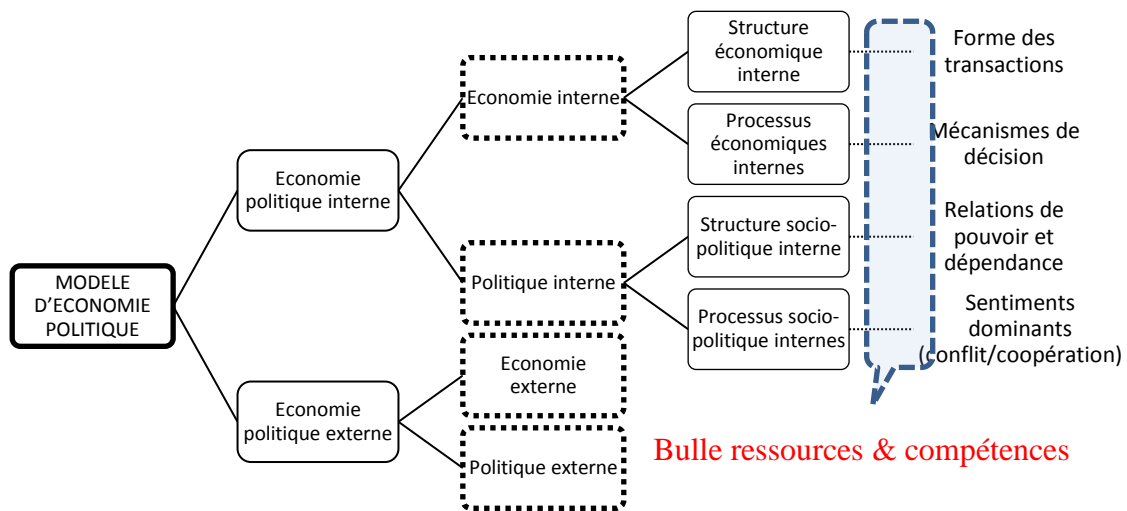
²⁸⁶ Cova et Salle (1992), Op. Cit, p. 96

Chapitre 6. L'approche par les ressources et compétences

Au milieu des années 80, de nombreux chercheurs ont commencé à remettre en question le paradigme SCP (Structure – Conduite – Performance) qui postule que la structure industrielle d'un secteur détermine les avantages potentiellement accessibles à une firme. Les critiques ont émergé au motif que ce modèle reposait sur un fondement finalement très contraignant : l'hypothèse que la structure du secteur est stable sur la période d'étude (Durand, 1998)²⁸⁷. Dans ce contexte, des courants dits évolutionnistes avancent que « *la dimension structurante de la performance des firmes n'est pas la position concurrentielle mais la gestion de l'évolution des procédés techniques et des processus organisationnels* » (Durand, 1998 ; p.135). La philosophie du modèle ressources et compétences (MRC) nuance aussi l'importance de la taille dans le jeu des acteurs : une firme peut compenser une taille modeste en se dotant de ressources et de compétences spécifiques. **L'approche par les ressources et les compétences** nous semble intéressante pour mettre un filtre dans le modèle d'économie politique de Stern et Reve présenté ci-dessus.

²⁸⁷ Durand R. (1998), théories évolutionnistes et management stratégique, in *Repenser la stratégie*, Vuibert

Figure 31. Un niveau ressources et compétences sur le modèle d'économie politique des canaux



Nous avons analysé dans les chapitres précédents comment la forme des transactions, les mécanismes de décision, les relations de pouvoir et de dépendance ainsi que les conflits ou coopérations entre les acteurs structuraient la relation entre les concessionnaires et les constructeurs. Nous pensons que l'appropriation de certaines ressources peut modifier ces rapports entre les parties et la configuration des échanges, et finalement les rapports de force dans la dyade. Bonet-Fernandez *et al* (2014 ; p.53)²⁸⁸ expliquent par exemple que « *le pouvoir s'obtient par la possession et le contrôle de ressources valorisées par une autre partie. Ces ressources sont les actifs, attributs et conditions qui caractérisent les relations et génèrent la dépendance ou l'allégeance d'un membre à un autre* ». A l'inverse, on peut aussi penser que le pouvoir s'entretient par la maîtrise de l'allocation de ressources de l'autre partie.

Dans un premier temps nous allons rappeler le cadre général du modèle en posant les hypothèses de base et en précisant les concepts de ressources et compétences puis nous raccrocherons le modèle au cadre plus spécifique des TIC.

²⁸⁸ Bonet Fernandez, D., Chanut, O., et Poirrel, C. G. Paché (2014), *La réactivité des réseaux de franchise face aux chocs externes: proposition d'un modèle conceptuel*. Working Papers 2014-163, Department of Research, Ipag Business School

A. Cadre général du modèle

Le MRC puise son origine dans les travaux de Penrose (1959)²⁸⁹ qui pose que « *la croissance de la firme est à la fois encouragée et limitée par le processus véritablement dynamique et interactif qui apparaît lorsque le management recherche le meilleur usage possible des ressources disponibles* ». Le modèle connaît un fort développement dans le courant du management stratégique avec les propositions de Wernerfelt (1984²⁹⁰ ; 1994²⁹¹), qui introduit l'idée que l'entreprise doit bâtir sa stratégie à partir de ses ressources et non en fonction de l'attractivité d'un secteur d'activité, comme le défend Porter. Les hypothèses fondamentales se précisent dans les travaux de Barney (1991²⁹² ; 2001²⁹³). S'ensuivent plusieurs déclinaisons comme la Resource-Based View (Barney, 1991 ; Grant, 1991²⁹⁴ ; Amit et Schoemaker, 1993²⁹⁵), l'approche par les compétences fondamentales (Hamel et Prahalad, 1990²⁹⁶) ou par les capacités dynamiques (Pisano, G., Shuen, A. et Teece, D., 1997²⁹⁷ ; Wheeler, B. C., 2002²⁹⁸). Les visions de Penrose ont été structurantes pour le MRC tel qu'il est utilisé aujourd'hui. Charreaux (2004 ; p.12)²⁹⁹ reprend cette idée d'imbrication des ressources et compétences comme constitutives des qualités intrinsèques de l'organisation définie comme « *un ensemble de ressources et une entité d'accumulation de connaissance guidée par la vision des dirigeants, fonction de l'expérience qu'ils ont acquise. L'origine de la croissance durable se situe dans la capacité d'apprendre et dans la spécificité du stock de connaissances accumulées* ».

²⁸⁹ Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell and New York, John Wiley et Sons, p.5

²⁹⁰ Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

²⁹¹ Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic management journal*, 16(3), 171-174.

²⁹² Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

²⁹³ Barney, J., Wright, M., et Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641.

²⁹⁴ Grant R.M. (1991), The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33(3), p. 114-135.

²⁹⁵ Amit R., Schoemaker P.J.H., (1993), Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14 (1), January, p. 33-46.

²⁹⁶ Hamel G. et Prahalad C.K. , (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, Vol. 68, N°3, p. 79-91.

²⁹⁷ Pisano, G., Shuen, A., et Teece, D. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

²⁹⁸ Wheeler, B. C. (2002). NEBIC: a dynamic capabilities theory for assessing net-enablement. *Information Systems Research*, 13(2), 125-146.

²⁹⁹ Charreaux, G. (2004). *Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux*, Université de Bourgogne-Leg (laboratoire d'économie et de gestion)/Fargo (Research center in Finance, organizational ARchitecture and GOvernance)

1. Hypothèses fondamentales

Les quatre hypothèses fondamentales du MRC renvoient aux liens du modèle avec les théories évolutionnistes en économie et en sociologie.

- Les processus organisationnels forment un ensemble de routines qui constitue une forme de mémoire organisationnelle qui concourt à assurer le bon fonctionnement de l'organisation. Cela incite donc à penser que la firme suit une sorte « d'itinéraire contraint » (*path dependancy* selon Teece *et al*, 1994 ; p.17³⁰⁰) puisque les orientations et les actions de demain dépendent des routines d'aujourd'hui mais que la survie de la firme dans un environnement turbulent dépend de sa capacité à modifier ces routines et à les réinventer. Les capacités de l'organisation ne sont donc pas figées mais résultent d'un apprentissage organisationnel ;
- La rationalité des acteurs est limitée : les membres de l'organisation sont les créateurs des routines. L'entreprise ne peut évoluer et apprendre que par le biais de ses membres, soit par l'apprentissage, soit en intégrant de nouveaux membres ;
- La firme évolue dans un environnement sélectif *ex-post* (incertitude) : ce n'est pas elle qui détermine *ex-ante* les conditions de survie, mais l'environnement qui conserve *ex-post* les organisations les mieux armées ;
- Les marchés de facteurs sont incomplets et imparfaits, c'est-à-dire que « *tous les facteurs ne sont pas offerts sur le marché et que les transactions sur le marché des facteurs sont soumises à certaines contraintes*³⁰¹ » (Tywoniak, 1998 ; p.170) . Par exemple la réputation ne peut pas s'acheter.

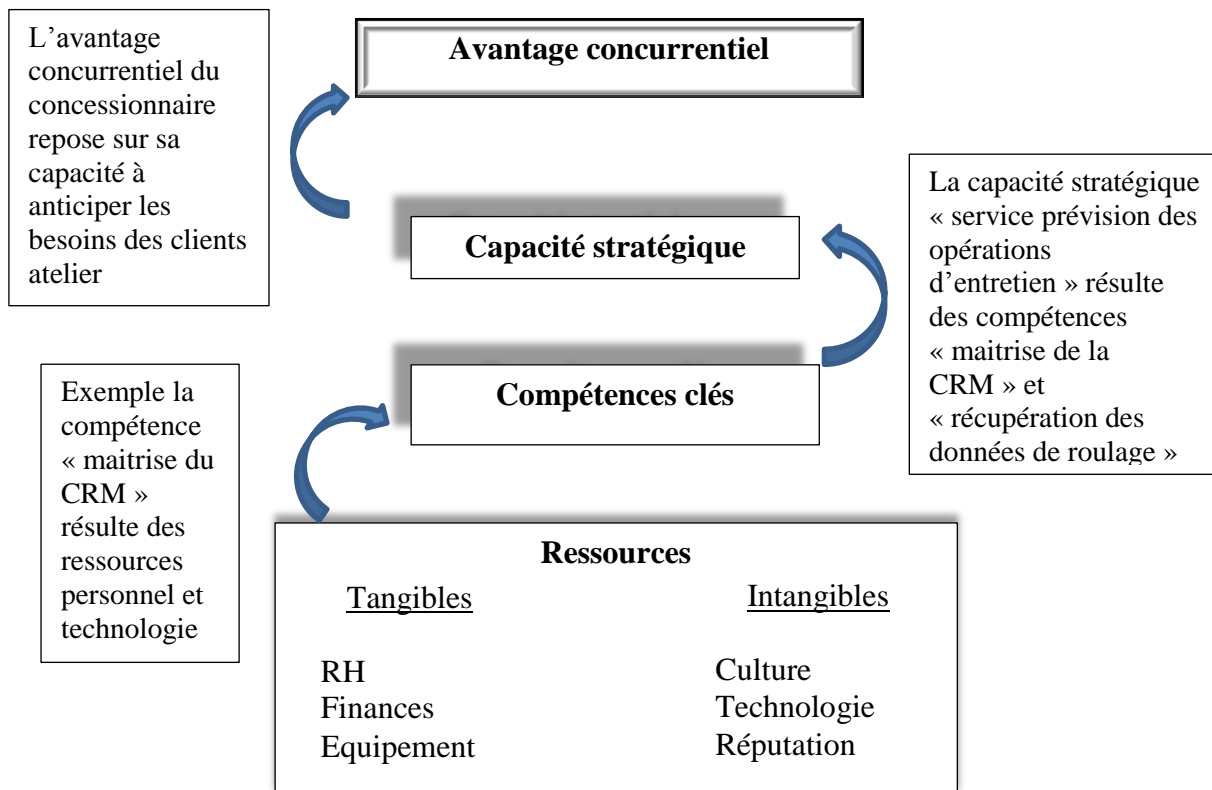
³⁰⁰ Teece, D. J., Rumelt, R., Dosi, G., et Winter, S. (1994). Understanding corporate coherence: Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior et Organization*, 23(1), 1-30

³⁰¹ Tywoniak, S. A. (1998). Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique, in *Repenser la stratégie–Fondements et Perspectives*, Vuibert, 166-204

2. Les ressources et compétences de la firme

Les ressources sont des particules élémentaires qui s'assemblent pour constituer des compétences dont les combinaisons forment la capacité stratégique et débouchent sur un avantage concurrentiel.

Figure 32. sources de l'avantage concurrentiel



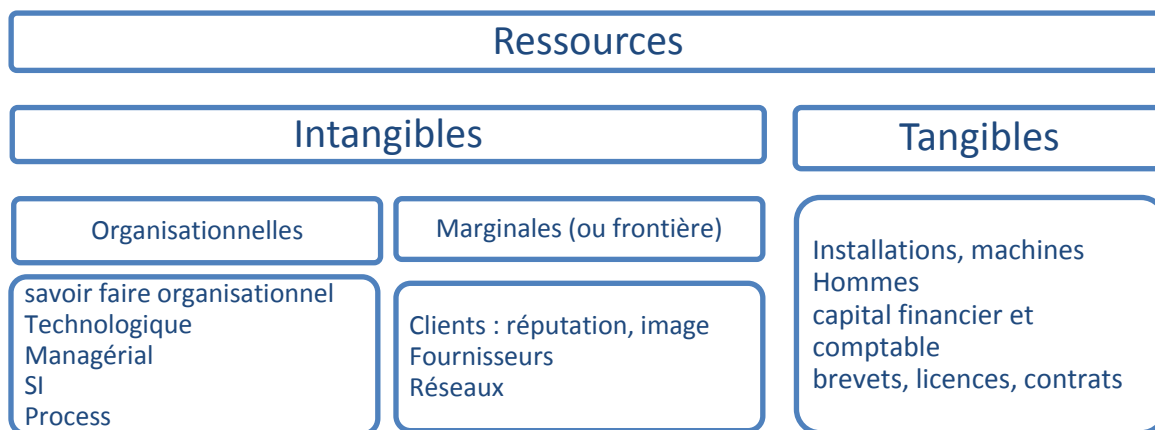
Tout l'enjeu de l'approche par les ressources consiste à comprendre comment et pourquoi la possession d'une ressource est susceptible de créer un avantage concurrentiel.

a) Les ressources

Wernerfelt (1984 ; p. 132) définit les ressources comme « *les actifs (tangibles et intangibles) associés de manière semi permanente à la firme* ». Penrose précise que la firme est tout autant un lieu de stockage des ressources que de création de ressources nouvelles. Les ressources sont donc ce que la firme « possède ». Le concept de ressource découle de la volonté de décrire précisément l'ensemble du potentiel de la firme. Il recouvre tout autant les individus que les actifs utilisés et cette combinaison fait varier sa valeur de marché puisque « *la valeur d'une ressource dépasse la valeur de marché de ses composantes, la plus-value étant apportée par l'entreprise, définie en termes de cohésion et d'expérience* » (Métais, 2004 ;

p.33).³⁰² La firme est considérée comme une collection de ressources tangibles (ressources humaines, capacités financières, équipements) et intangibles (savoir-faire des salariés, modes de traitement de l'information, réputation). Si les ressources tangibles ont une existence physique et sont donc aisées à évaluer, il en va différemment pour les ressources immatérielles. On peut en faire l'estimation par la différence entre la valeur de marché d'une entreprise et la valeur nette comptable de ses actifs. Pour sa part Grant (1991) distingue les ressources tangibles, intangibles et celles liées aux personnes et propose une classification en six catégories : financières, humaines, technologiques, organisationnelles ainsi que la réputation. Métais (2004 ; p.37) propose une classification synthétique des ressources, qui peuvent alors être envisagées comme autant de maillons de la chaîne de valeur d'une entreprise.

Figure 33. Classification générale des ressources, d'après Métais E (2004)



Bonet-Fernandez *et al* (2014) mobilisent le MRC pour justifier le développement du modèle de franchise : les franchiseurs n'ont pas nécessairement la surface financière suffisante pour développer leur réseau, donc la franchise leur permet de bénéficier des ressources financières, des capacités managériales et de la connaissance des marchés locaux de leurs franchisés (Allix-Desfautaux E., 1998³⁰³ ; Hunt S. D., 1977³⁰⁴ ; Caves R.E. et Murphy W.E., 1976³⁰⁵). Ces derniers jouissent en retour du savoir-faire et de la réputation de l'enseigne. Toujours

³⁰² Métais, E. (2004). *Stratégie et ressources de l'entreprise: théorie et pratique*. Economica

³⁰³ Allix Desfautaux E., (1998), Le choix de la franchise, *Revue Française de Gestion*, 118, 59-65

³⁰⁴ Hunt S.D. (1977), Franchising ; promises, problems, prospects, *Journal of retailing*, 53(3), 71-84

³⁰⁵ Caves R.E. et Murphy W. F., (1976), franchising : firms, markets, and intangibles assets », *Southern journal of economic*, 42(4), 572-586

dans le domaine de la franchise, Gillis et Combs (2009)³⁰⁶ ont identifié trois ressources clés de la performance des franchiseurs :

- Les routines de fonctionnement codifiées, c'est-à-dire les traits opérationnels du management du réseau ;
- Les routines de partage des connaissances, c'est-à-dire la capacité du franchiseur à catalyser, à conceptualiser et à diffuser les innovations qu'il fait remonter de son réseau ;
- La confiance nouée entre le franchiseur et les franchisés, qui fluidifie la communication et la transmission ascendante et/ou descendante des connaissances.

Chanut et Bouley (2010) expliquent aussi par la théorie de la rareté des ressources le principe de transitoirité de la franchise : après une phase de développement du réseau grâce aux ressources des franchisés, le franchiseur peut intégrer les points de vente grâce aux ressources financières engrangées (redevances et droits d'entrée) et à l'accroissement de ses capacités managériales lié au renforcement de son équipe d'encadrement.

b) Les compétences

Les compétences sont les activités ou processus (gestion de projet, lancement de produits) au travers desquels une organisation déploie ses ressources. La notion de compétences a connu des évolutions progressives. Après s'être intéressés aux compétences distinctives, les chercheurs en management stratégique analysent ensuite le lien entre compétences et performance, puis considèrent les compétences comme des routines organisationnelles et enfin les intègrent dans un processus d'apprentissage. Mack (1994)³⁰⁷ établit le lien entre compétences et apprentissage en précisant les contours du processus de codification-diffusion selon lui propre à la formation des compétences. Pour l'auteur, une connaissance a une valeur maximale lorsqu'elle est codifiée mais peu diffusée. De ce fait « *lorsqu'une connaissance atteint sa valeur potentielle maximale, cette valeur est précaire. [...] [Une entreprise doit donc] renouveler ses connaissances plus rapidement que ses concurrents, ce qui signifie engager un processus qui permet d'apprendre plus vite que les autres* » Mack (1994, p.24).

³⁰⁶ Gillis, W. E., et Combs, J. G. (2009). Franchisor strategy and firm performance: Making the most of strategic resource investments. *Business Horizons*, 52(6), 553-561.

³⁰⁷ Mack M. (1994), L'entreprise comme système-qui-apprend, *Management et conjoncture sociale*, 639

Amit et Schoemaker (1993)³⁰⁸ définissent les compétences, qu'ils appellent aussi « capacités organisationnelles », comme « *la capacité à déployer les ressources pour atteindre un objectif voulu, habituellement sans forme de combinaison faisant appel à des processus organisationnels* » (Amit et Schoemaker, 1993 ; p.35). C'est ce que la firme « fait ». Pour autant, la compétence d'une firme n'est pas le résultat d'un empilage de ressources, mais bien celui de la capacité d'en tirer parti à partir des agencements que l'organisation est capable de mettre sur pied pour exploiter les ressources dont elle dispose (Coriat et Weinstein, 2010)³⁰⁹. La ressource en tant que telle n'a donc pas d'importance, c'est son insertion dans un agencement qui va en déterminer l'utilité. Une même ressource fournit différents services selon les compétences de la personne qui va les utiliser, une personne fournit des services différents et ses compétences évoluent différemment selon les moyens dont elle dispose. « *Autrement dit, il existe entre les deux sortes de ressources, le personnel et les ressources matérielles, une interaction qui influence les services que la firme peut retirer de chacune d'entre elles* » (Koenig, 1999 ; p.201³¹⁰).

A l'aune de ces réflexions, on comprend bien que la seule compétence de vendre au client final les produits du constructeur n'est pas suffisante pour le concessionnaire. Il y a nécessité à développer de nouvelles compétences qui puissent se muer en avantages concurrentiels afin d'allumer de nouveaux moteurs de croissance pour atteindre plus rapidement la zone de profitabilité et s'affranchir du joug des constructeurs. Trois effets peuvent être attendus :

- D'être moins dépendant des constructeurs ;
- De créer de la valeur pour le client et donc de se créer des rentes ;
- De se différencier des concurrents.

Dans cette perspective, nous pensons que les TI, et particulièrement la capacité à exploiter les données issues des TI, peuvent être une piste de réflexion intéressante. Straub et Klein (2001)³¹¹ montrent que l'utilisation d'Internet apporte une ressource valorisable, rare, inimitable, et non substituable pour l'entreprise : les informations détenues sur les clients. L'utilisation de cette ressource offre alors à l'entreprise un avantage compétitif durable, à

³⁰⁸ Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.

³⁰⁹ Coriat, B., et Weinstein, O. (2010). Les théories de la firme entre contrats et compétences, *Revue d'économie industrielle*, (1), 57-86.

³¹⁰ Koenig, G. (1999). Les ressources au principe de la stratégie, in *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXIe siècle*, Economica. 199-237

³¹¹ Straub D.W. et Klein R. (2001), e-Competitive transformations, *Bus. Horizon*, 44(3), p. 3-12., cité par Rival Y. (2005), *l'évaluation de l'activité Internet de l'entreprise : une application au secteur du tourisme*, Thèse de doctorat, Université de Paris Dauphine

condition d'être en mesure d'exploiter ces informations. A ce titre, Christiaanse et Venkatraman (2002)³¹² mettent en lumière le rôle joué par les capacités « expertise d'exploitation » dans le fonctionnement de canaux électroniques inter-organisationnels. Ils démontrent ainsi que ce n'est pas la propriété des canaux électroniques qui procure à l'entreprise un avantage compétitif à long terme, mais les connaissances sur leurs utilisations.

c) L'avantage concurrentiel

Afin de comprendre comment des combinaisons de ressources peuvent apporter un avantage concurrentiel, il convient d'envisager ces ressources comme des composantes d'un marché de facteurs stratégiques, avec ses déséquilibres et ses imperfections qui conduisent à différents niveaux de rentes, elles-mêmes impactées par des mécanismes de mobilité des ressources.

- L'acquisition des ressources spécifiques se fait sur un marché des facteurs stratégiques et le prix des ressources est fonction de la valeur qu'elle représente pour les entreprises ;
- Les rentes telles qu'elles sont définies par l'économie sont issues des caractéristiques des ressources qui les composent. Pour la stratégie d'entreprise, les rentes découlent de l'avantage concurrentiel. L'étude des rentes permet donc de comprendre comment se forme et s'entretient un avantage concurrentiel. (Métais, 2004) ;
- Enfin, les rentes proviennent des déséquilibres du marché, qui résultent de différences entre la répartition et l'utilisation des ressources par les firmes. Trois facteurs de mobilité des ressources expliquent cette hétérogénéité : l'appropriation (achat de ressource ou partenariat/collaboration qui débouche sur un échange), l'imitation et la substitution (imitation d'une position concurrentielle par l'utilisation d'une ressource différente qui aboutit aux mêmes effets). Parmi les facteurs qui limitent la mobilité des ressources, Nanda (1993)³¹³ retient la notion d'ambiguïté causale, c'est-à-dire la difficulté à identifier les ressources, notamment immatérielles, à l'origine d'un avantage concurrentiel. La spécificité, la complexité et la tacite expliquent cette ambiguïté causale³¹⁴.

³¹² Christiaanse, E., et Venkatraman, N. (2002). Beyond SABRE: An empirical test of expertise exploitation in electronic channels. *MIS quarterly*, 15-38.

³¹³ Nanda, A. (1993). *Resources, capabilities, and competencies*. Working paper 94-035, Harvard Business School, cite par Métais E. (2004)

³¹⁴ Pour un développement de la notion d'ambiguïté causale, voir Reed R. et DePhillippi R.J., (1990), Causal ambiguity, barriers of imitation and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, 15(1), 88-102

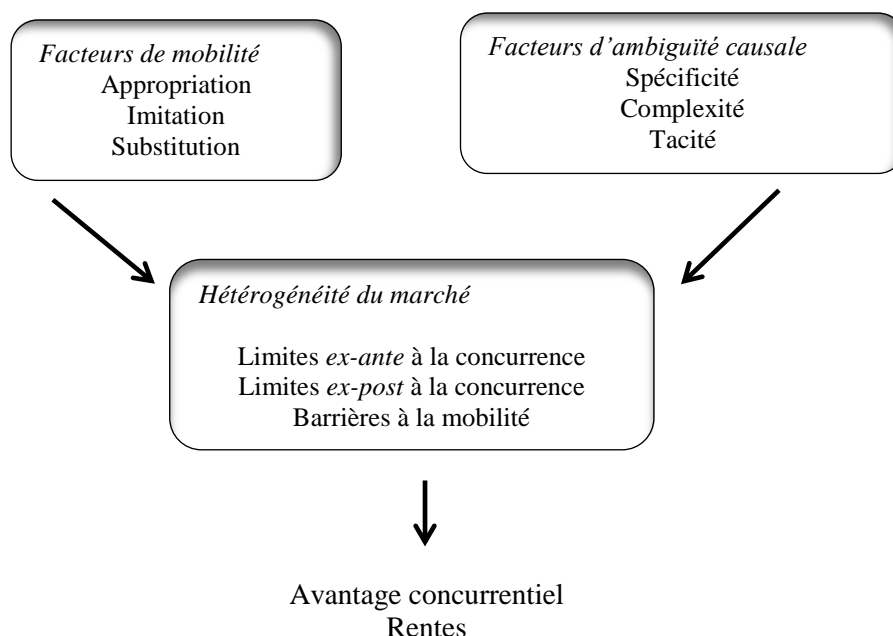
Pour être soutenable, et durable, l'avantage concurrentiel doit être composé des ressources et compétences qui possèdent les qualités suivantes (modèle VRIS selon Barney, 1991) :

- Valorisables : la ressource doit avoir de la valeur pour l'organisation ;
- Rares : un nombre limité d'entreprises peut avoir accès à cette ressource ;
- Inimitables : la ressource doit être difficile à imiter par les concurrents, ou à un coût élevé ;
- Non substituables : il ne doit pas y avoir de substitut à cette ressource.

En résumé, la soutenabilité d'un avantage concurrentiel dépend des barrières à la mobilité des ressources que l'entreprise est capable d'ériger face à la concurrence. L'objectif est d'entretenir l'hétérogénéité et le déséquilibre des marchés de ressources afin d'en limiter, voire d'en empêcher l'accès, aux concurrents.

Dans le schéma suivant, Métais E. (2004 ; p.83) illustre les liens entre les ressources qui maximisent l'ambiguïté causale et limitent la mobilité pour déboucher sur la formation de l'avantage concurrentiel et des rentes associées.

Figure 34. Ambiguïté causale et hétérogénéité du marché, d'après E. métais (2004)



B. Dans le cadre spécifique des TIC dans la filière automobile

D'après Bharadwaj (2000³¹⁵), les ressources TI sont à la fois l'infrastructure, les ressources humaines (ayant des compétences techniques ou managériales), et les ressources intangibles (comme l'approche client, le capital intellectuel, les synergies entre divisions) liés aux TI. Rival (2005) propose un tableau synthétisant les ressources spécifiques aux TI.

Tableau 19. Les ressources spécifiques TI (D'après Rival Y (2005))

Infrastructure TI	Ressources humaines TI		Ressources intangibles TI
Actifs physiques	Compétences techniques TRI	Compétences managériales TI	Tacites, idiosyncratiques et étroitement liées au tissu social et à l'histoire de l'entreprise
Ordinateurs Technologies de Communication Plateformes techniques Bases de données	Programmation, construction et analyse des systèmes Compétences dans les technologies émergentes	Direction de la fonction SI, Coordination et interaction avec la communauté d'utilisateurs, Gestion de projet, Compétences de leadership	Approche client, Capital intellectuel Synergies entre divisions

Internet n'est pas une ressource rare et non imitable et son environnement est en perpétuelle évolution, sur des rythmes très soutenus puisque les connaissances sont très rapidement obsolètes. C'est donc la combinaison des ressources TI forme les compétences organisationnelles.

D'ailleurs, si la relation entre investissements en TIC et amélioration de la performance est généralement confirmée (Liu *et al*, 2013³¹⁶), son caractère déterministe est en revanche largement contesté puisque, en investissant de façon identique, des entreprises en retirent des bénéfices variables (Turedi et Zhu, 2012³¹⁷). Dans son travail, Skik (2014) met en évidence le rôle primordial de l'implication et de « l'innovativité » des employés et managers. Elle indique que « *en attendant que les TIC deviennent un élément routinier dans la gestion des*

³¹⁵ Bharadwaj E.S (2000), A Resource-Based Perspective on Information Technology capability and Firm Performance: an Empirical Investigation », *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 24(1), p. 169-196

³¹⁶ Liu, T.K., Chen, J.R., Huang, C.J. et Yang, C.H. (2013), Revisiting the Productivity Paradox : A Semiparametric Smooth Coefficient Approach Based on Evidence from Taiwan, *Technological Forecasting and Social Change*

³¹⁷ Turedi, S. et Zhu, H. (2012), Business Value of IT: Revisiting Productivity Paradox through Three Theoretical Lenses and Empirical Evidence, *proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, cité par Skik M. (2014), *Approche basée sur les ressources et succès de l'usage des TIC : Application aux entreprises tunisiennes*, actes du 19^{ème} colloque AIM, Aix en Provence

entreprises tunisiennes, il est d'abord primordial d'accorder le plus grand soin à la sensibilisation des ressources humaines à l'importance des technologies de l'information afin de favoriser leur acceptation et d'espérer en retirer des gains de performances ». L'auteur insiste aussi sur le fait que l'absence de confirmation de l'importance de l'alignement stratégique comme déterminant de succès a été expliqué dans la littérature par le manque de réflexion stratégique lors du déploiement des TIC, plus souvent adoptées dans une logique mimétique.

L'arrivée des TIC, couplée avec de nouvelles contraintes réglementaires et un environnement perturbé, incitent donc à rechercher de nouveaux modes d'organisation, à la création de nouvelles connaissances et à la coordination des compétences pour favoriser l'innovation et maintenir ou créer des avantages concurrentiels en termes de prix, de produits, ou de process. Dans la filière automobile, on observe depuis déjà plusieurs années un déplacement progressif de compétences des acteurs de la filière, notamment des constructeurs. Ils redeviennent créateurs de concepts automobiles et délèguent la mise en œuvre et la construction des différentes pièces aux équipementiers et la distribution aux concessionnaires. En effet, les rentes ne se situent plus vraiment sur le véhicule lui-même. La valeur ajoutée se trouve de plus en plus dans les éléments immatériels (exemple le *blueprint*, c'est-à-dire les plans ou la marque) que dans l'objet, bien qu'elles y restent ancrées (exemple le cheval cabré ou l'hélice sur un capot).

Dans la course aux données, la voiture devient un champ de bataille extrêmement stratégique. De nombreuses études³¹⁸ montrent que les nouveaux clients, particulièrement dans les pays émergents, s'intéressent davantage aux fonctions de connectivité et d'info-divertissement qu'à la motorisation de leur futur véhicule. Le logiciel est donc à considérer comme un actif stratégique pour les constructeurs. La comparaison peut être faite avec d'autres secteurs où on a assisté à un transfert de la valeur du matériel au logiciel et en conséquence à l'hégémonie de quelques acteurs. Microsoft s'est imposé sur le marché des PC à la fin des années 90 et le duo Apple/Google domine actuellement celui de la téléphonie. Il y a de ce point de vue une vraie nouveauté par rapport au début des années 2000. Il y a encore cinq ans, Internet était considéré comme quelque chose de plus ou moins acquis et que les grosses multinationales avaient pu se doter de compétences pour maîtriser ce nouveau canal. Or on a assisté à l'émergence de gros acteurs qui ont bâti leur business model sur l'exploitation des données.

³¹⁸ Car OnLine 2014 (Cap Gemini, Global-Automotive-Executive-Survey-2014 (KPMG), étude 2013 Google sur le processus d'achat auto

Les GAFA (Google, Apple, Facebook et Amazon) ont capté de la valeur et se positionnent désormais en « sur-traitants »³¹⁹. Leur ambition n’est pas de remplacer les acteurs historiques comme les constructeurs, mais de se glisser dans les chaînes de valeur de tous les secteurs économiques c’est-à-dire entre le marché final et les producteurs, qui deviennent alors des sous-traitants.

Le 6 janvier 2014, Google annonçait la création de l’Open Automotive Alliance (OAA), en réponse à CarPlay, la technologie similaire d’Apple. Ce dernier a pris une longueur d’avance grâce à de nombreux brevets et à son système iOS 7, qui comporte la brique « iOS in the car », qui permet de répliquer l’iPhone sur le système multimédia de la voiture et sert à piloter la musique, la navigation et la téléphonie. Mais l’OAA regroupe les acteurs majeurs des entreprises de haute technologie (exemple Nvidia) et de l’industrie automobile mondiale (vingt-cinq marques y sont associées) et compte sur le leadership de Google pour dominer ce marché³²⁰. *« Mettre Android dans les voitures apportera aux conducteurs les applications et les services qu’ils connaissent et apprécient déjà, tout en permettant aux constructeurs de fournir plus facilement des technologies de pointe à leurs clients. Et cela va créer de nouvelles opportunités pour les développeurs en étendant la variété et la diffusion de l’écosystème applicatif Android »*, déclaré Patrick Brady, directeur de l’ingénierie Android³²¹. Android Auto est essentiellement une couche logicielle pour le tableau de bord qui se superpose à celle du constructeur automobile lorsque le conducteur branche son smartphone sur sa voiture. L’enjeu est celui de l’unification des plates-formes entre PC, smartphone, tablette, télévision et voiture. Google prend alors la main et offre sa propre interface utilisateur et ses services, se substituant ainsi aux constructeurs. On peut parier que les utilisateurs vont massivement adopter les interfaces Google, plus familières et surtout plus fluides et ergonomiques que celles proposées par les constructeurs, sans retour en arrière possible. C’est ce qui fait dire à certains experts qu’*« en accueillant à bras ouverts Android, les constructeurs automobiles font entrer le cheval de Troie de Google. Lorsque ce dernier affichera sur leurs tableaux de bord des publicités de leurs concurrents en fonction de l’âge de la voiture et de sa dernière panne constatée ils n’auront plus que leurs yeux pour pleurer »*³²². Car le modèle d’affaire de Google repose sur la publicité : sous couvert d’être servi et aidé dans son quotidien connecté,

³¹⁹ Développement dans l’émission « L’économie en question », France Culture, 01/03/2014, « A qui profite l’économie numérique ? »

³²⁰ Le système Android équipe 82 % des smartphones, Apple 14.8 % selon les chiffres donnés par cabinet IDC fin 2013

³²¹ Le Monde Informatique, *Google fonde une alliance avec Nvidia et des constructeurs automobiles*, 06/01/2014

³²² Les Echos, *Android Auto : quand les constructeurs font allégeance à Google*, 01/07/2014

le consommateur sera sous une surveillance qui pourra à la fois l'aider à la navigation et dans un même temps faciliter la vie des annonceurs qui auront à leur disposition une masse de données qui n'existe pas aujourd'hui. Suivre le consommateur dans son automobile permettra à Google de trianguler les informations : le client qui a fait une recherche de peinture pour sol sur son Smartphone ou son PC pourra opportunément recevoir sur son tableau de bord une invitation et un coupon de réduction du Leroy Merlin devant lequel il circule. De la même manière, il pourra recevoir une publicité de centre auto proche de son domicile si son véhicule nécessite une vidange. Car l'information est la valeur clé de la voiture connectée. C'est la possibilité de dialoguer avec le client en créant d'autres points de contact et de renforcer la fidélisation. C'est aussi davantage de service, avec des alertes sur les entretiens par exemple. Or l'information est de plus en plus considérée comme un actif stratégique³²³ (Filser, 2012).

Mais dans cette configuration de lien direct entre constructeur et consommateur, quelle est la place du concessionnaire ? Les voitures connectées vont générer des quantités importantes de données, c'est la porte du big data dont il est partout fait état et qui colonise tous les secteurs d'activité. Pourtant, le rôle de ces plateformes de données n'est pas encore complètement clair et il y a encore un goulet d'étranglement au niveau de l'analyse. Si de multiples acteurs proposent de la matière brute, il y a relativement peu d'entreprises qui maîtrisent les algorithmes et la statistique et qui sont capables de manipuler ces données brutes pour en tirer de la valeur.

Les constructeurs et les concessionnaires accusent déjà un retard certain face à des infomédiaires (ou cybermédiaires) qui ont utilisé à leur profit les caractéristiques du bien et anticipé la dématérialisation de la phase pré-achat en se glissant sur la chaîne de valeur. Ils possèdent des compétences bien spécifiques liées à la phase informationnelle de l'achat et sont capables de compiler l'information afin de la restituer aux clients. On peut considérer que c'est une source de création de valeur car ces sites simplifient une phase pré-achat longue et complexe en proposant une information claire et exhaustive.

Ces acteurs ont capté de la valeur à 2 niveaux :

- Dimension informationnelle : ils accompagnent la phase de recherche d'informations et proposent du contenu autour de l'achat, du droit ou des services à la mobilité

³²³ Le rachat en 2014 de WhatsApp par Facebook pour quatre milliards de dollars tend à corroborer ce point de vue

(exemple Caradisiac.fr). On trouve aussi des comparateurs de prix ou de caractéristiques techniques et Caradisiac propose un forum à ses abonnés ;

- Dimension service : certains comme Club Auto se chargent de négocier des tarifs « de gros » et ils ont permis de prouver qu'internet n'excluait pas la vente de périphériques, qui sont plus rémunérateurs. Caradisiac s'est associé avec Axa pour proposer des assurances et avec Cetelem pour le volet financement.

Belvaux (2006)³²⁴ insiste sur la séparation des phases informationnelles et transactionnelles, déterminante dans le cadre des comportements multicanaux des clients qui deviennent click-and-mortar (recherche d'informations sur Internet puis achat en magasin) ou inversement mortar-and-click (préparation de l'achat en magasin et transaction sur Internet). Cette vision renforce la nécessité d'avoir une certaine forme d'agnosticisme sur les canaux car « *la question n'est plus seulement de savoir s'il faut vendre ou non par Internet, mais également comment utiliser les différents canaux de manière coordonnée, afin de retirer le meilleur résultat possible sur les ventes, la fidélité, le positionnement, etc. de l'entreprise et, ce, de manière globale sur la marque ou l'enseigne* » (Belvaux, 2006 ; p.60). Cette position renforce l'idée de Skik (2014) sur l'importance de la réflexion stratégique lors du déploiement des TIC. Filser (2012) va également dans ce sens en proposant, à l'instar de Norman (2001),³²⁵ une conception du canal qui s'appuierait sur les notions de liquéfaction (séparation du produit physique et de l'information), de découplage (recherche de nouvelles répartitions de fonctions entre les membres du canal) et de densité (développement de hubs d'informations pour les rendre plus accessible).

³²⁴ Belvaux, B. (2006). Du e-commerce au multicanal, les différentes implications d'Internet dans le processus d'achat du consommateur. *Revue française du marketing*, 209, 49-68

³²⁵ Norman R?, (2001) *Reframing business : when the map changes the landscape*, John Wiley et Sons, Chichester, cite par Filser (2012), op. cit.

Ces réflexions sur le filtre MRC que nous posons sur le modèle initial d'économie politique des canaux nous conduit à poser la proposition suivante.

proposition 5 Les concessionnaires n'ont pas encore su s'approprier certaines ressources et compétences qui leur permettraient de réduire leur situation de dépendance et d'accroître leurs performances économiques.

- Sous proposition 1 : les concessionnaires n'utilisent pas le levier des TIC pour garder le contrôle de la communication avec le client. Ils laissent la porte ouverte à un renforcement du pouvoir des constructeurs.
- Sous proposition 2 : les concessionnaires n'ont pas complètement conscience des enjeux que représente l'exploitation des données.

Conclusion chapitre 6

Le MRC envisage la firme comme un ensemble de compétences organisées en architecture. Le MRC est une réaction à l'économie classique, dont les hypothèses de base sont considérées comme trop restrictives. En effet, la rationalité des agents n'est pas homogène, est limitée, la maximisation du profit n'est pas toujours l'objectif et l'accès et l'utilisation des ressources diffèrent d'un agent à l'autre. Cette prise en compte du déséquilibre des marchés est centrale dans l'approche ressources et compétences : une entreprise s'est appropriée des ressources que ne possèdent pas ses concurrents (ou dans de moindres proportions) ou alors a su mieux les utiliser. En prenant le contrepied du paradigme SCP, le modèle pose l'acquisition de ressources et de compétences comme une alternative par exemple aux effets de taille. En effet, l'expérience montre qu'une petite entreprise très pointue dans son domaine peut s'affranchir du pouvoir exercé par un partenaire plus gros et plus puissant.

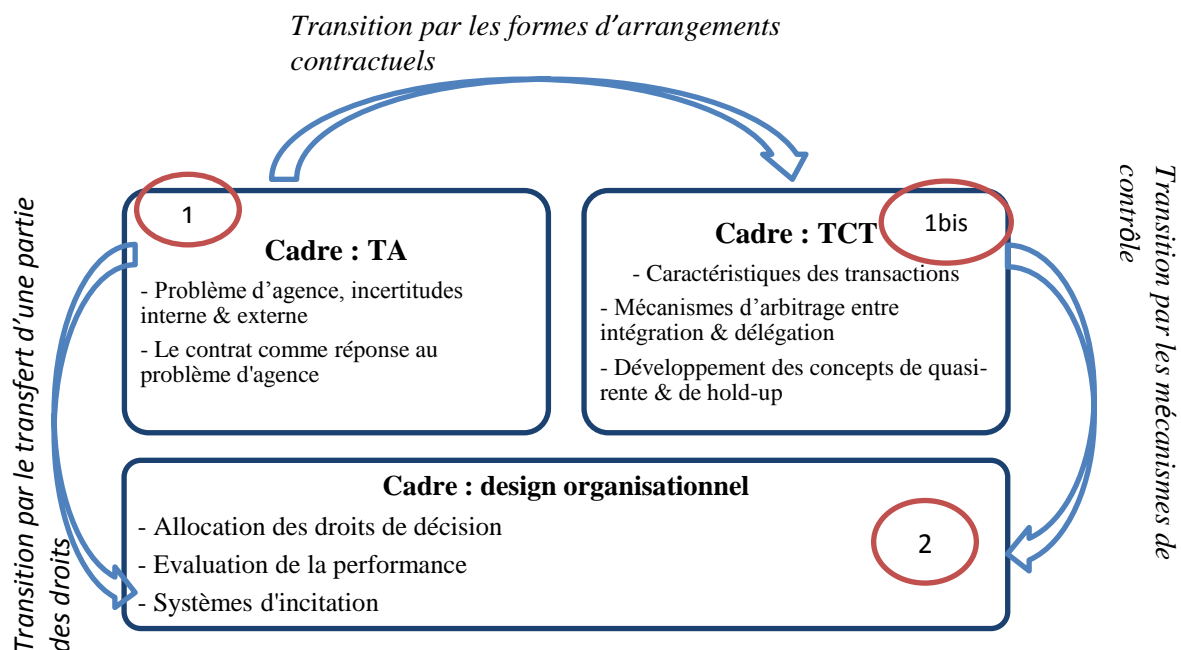
L'émergence des TIC est un terrain fertile au développement de ces compétences rares et précieuses. Car la maîtrise de ces technologies suppose l'appropriation de compétences nouvelles. Dans ce contexte, trois scénarios sont possibles dans le canal de distribution automobile :

- Des partenariats entre les acteurs et donc équilibrage du pouvoir ;
- Un renforcement du pouvoir des constructeurs s'ils arrivent à acquérir les compétences idoines ;
- Une inversion des rapports de force au profit des concessionnaires.

Conclusion partie 2

Les théories des organisations étudiées dans le **chapitre 3** montrent que tout l'enjeu pour le principal consiste à déterminer une rémunération incitative pour l'agent, assortie de mécanismes de contrôle dans le but que l'agent agisse au mieux de ses intérêts. Dans les formes assez poussées, le pouvoir de marché d'une firme peut lui permettre de « vassaliser »³²⁶ par voie contractuelle des entreprises plus modestes (notion d'intégration de fait), contractualisant par la même occasion son pouvoir pour stabiliser tant les relations que l'organisation et limiter les risques de conflit. La firme leader va planifier son activité comme si elle ne formait qu'une seule entité avec sa filière. On peut ainsi parler d'intégration contractuelle.

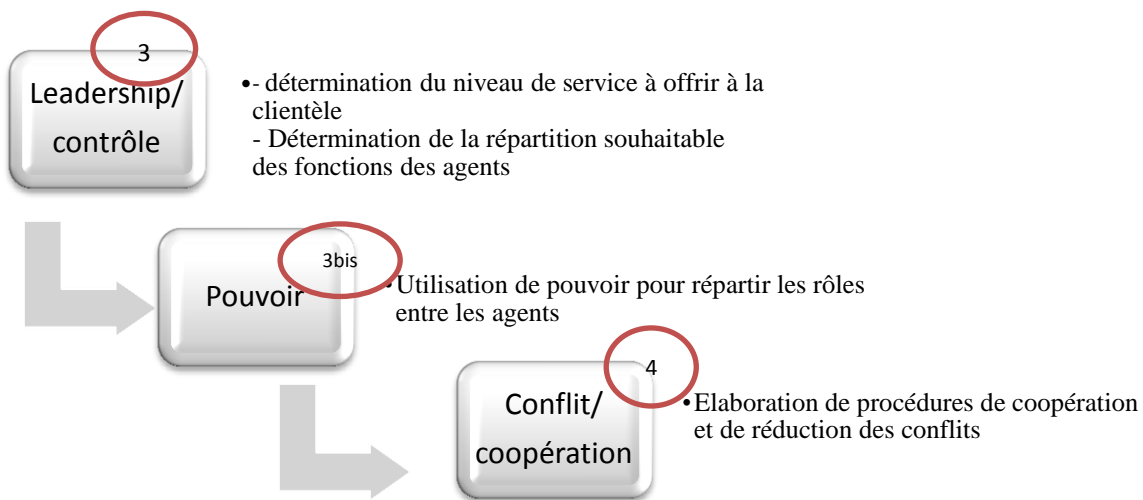
Figure 35. Le cadre des théories des organisations



³²⁶ Boy, L. (2010). *Abus de dépendance économique: reculer pour mieux sauter ?*. Revue Lamy de la concurrence, (23).

Puis dans le **chapitre 4** nous avons mobilisé la théorie des canaux en nous appuyant sur les travaux d'El Ansary et Stern (1988) qui ont mis en évidence la hiérarchie entre les quatre variables de base des modèles behavioristes.

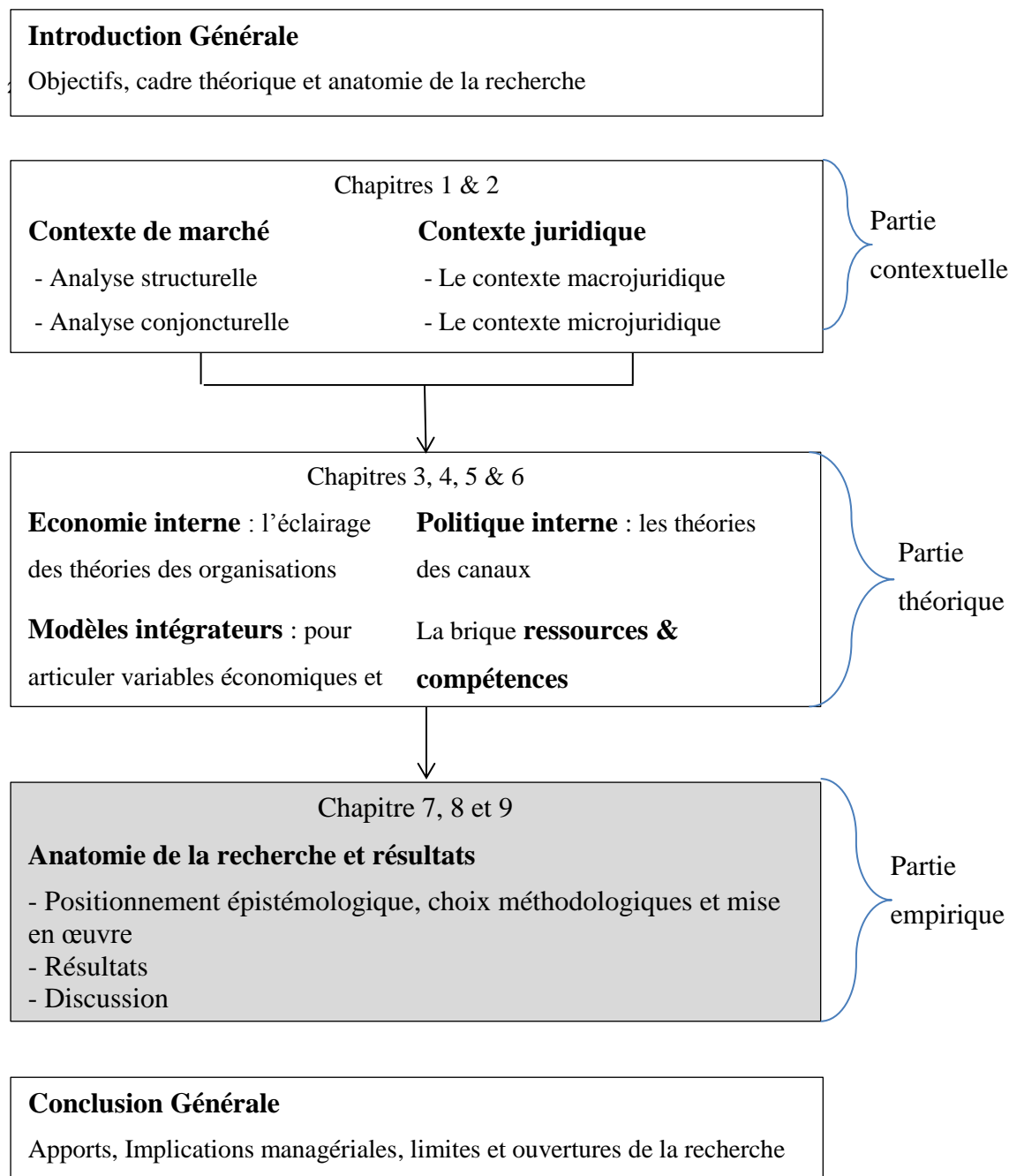
Figure 36. Relation entre variables de base des modèles behavioristes (d'après El Ansary et Stern, 1988)



Le **chapitre 4** détaillait deux modèles intégrateurs de ces variables économiques et comportementales. L'analyse du modèle d'économie politique des canaux apporte les arguments qui justifient le choix que nous avons fait de nous servir de ce cadre comme sous-bassement de notre recherche.

Enfin, le **chapitre 5** avait pour objectif de présenter les ressources et compétences d'une firme comme variables modératrices du pouvoir qu'elle subit de son(ses) partenaires(s).

Partie III. Résultats & discussions



Cette troisième partie porte sur **l’approche empirique**. C’est l’occasion de confronter l’ensemble des variables identifiées en partie 2 avec les données récoltées sur le terrain.

Dans le chapitre 7, nous allons préciser notre posture épistémologique et présenter le design de notre recherche. Il s’agit d’expliciter la démarche choisie et de la justifier au regard de la problématique et des propositions formulées.

Le chapitre 8 présente les résultats issus des 1077 pages de retranscription et des 85 pages de mémos. Les nombreux verbatim que nous avons choisis visent à illustrer les analyses que nous avons faites. L’objectif est d’apporter des éléments de réponse à la problématique.

Enfin, **le chapitre 9** discute en profondeur ces résultats à l’aune des propositions que nous avons formulées au cours de la partie 2. Les résultats débouchent sur des apports d’ordre théorique, méthodologique et managérial, synthétisés dans la conclusion générale de la thèse.

Chapitre 7. Positionnement épistémologique, choix méthodologiques et mise en œuvre de la recherche

Ce **chapitre 7** présente l'architecture de la recherche pour reprendre l'expression de Royer et Zarlowski (2007 ; p.143)³²⁷, c'est-à-dire « *la trame qui permet d'articuler les différents éléments [...] : problématique, littérature, données, analyses et résultats* » et nous en présentons la cohérence avec notre problématique. Nous exposons la démarche de recherche qualitative puis la méthode des entretiens, avant de préciser notre échantillonnage ainsi que les critères de sélection et la démarche entamée pour nouer les contacts avec les répondants. Cela nous conduit à détailler le recueil et le protocole de traitement et d'analyse des données. Enfin, nous abordons les questions de validité et de fiabilité de notre recherche.

Encadré 12. Le choix du style de rédaction

Dans ce chapitre, je souhaite exposer ma propre vision de la démarche de recherche telle que je l'ai orchestrée, avec toute la subjectivité que cela suppose. J'ai donc fait le choix de rédiger ce chapitre à la première personne du singulier et de prendre ponctuellement la position du « je » « *au lieu du traditionnel et impersonnel 'nous'* » (Giroux, 2003 ; p.42)³²⁸. Giroux défend ainsi son style : « *derrière l'apparence neutre et objective de la recherche, il y a toujours un 'je' qui est engagé et qui se veut réflexif. [...] Assumer son individualité et sa responsabilité comme chercheur est une démarche non-conventionnelle et risquée mais qui je crois en vaut la peine* ». J'ai fait le choix du 'je' « *vu comme le pronom de la sincérité* » (Diné, 2011 ; p.310).³²⁹

³²⁷ Royer, I., Zarlowski, P. (2007), Le design de la recherche, in Thiétart *et al.*, *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, 3^{ème} édition,

³²⁸ Giroux, N. (2003), L'étude de cas, in Giordano, Y., *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris, Editions EMS

³²⁹ Diné, S. (2011). De la cohérence du style de rédaction avec le positionnement épistémologique du chercheur. *Management & Avenir*

A. Le design de la recherche

L'épistémologie embrasse le positionnement de la démarche générale du chercheur ainsi que les conditions dans lesquelles il va la réaliser. Dumez (2010 ; p.12)³³⁰ précise que « *même si une forme mathématique ne lui est pas donnée, il est nécessaire d'élaborer un cadre analytique cohérent et rigoureux, conçu (design) pour être confronté à un matériau empirique, c'est-à-dire, au sens de Popper, susceptible d'être réfuté par ce matériau* ».

Cette première section expose le positionnement épistémologique et la finalité de la recherche, puis les objectifs de mon travail et enfin le raisonnement que j'ai suivi.

1. Positionnement épistémologique et finalité de la recherche

Le positionnement épistémologique permet au chercheur de se fixer une sorte de cadre de référence, de schéma intellectuel qui va baliser sa recherche. Les sciences de l'organisation identifient trois grands paradigmes épistémologiques :

- le paradigme positiviste : il est souvent présenté comme le paradigme dominant. Son ambition est d'expliquer la réalité ;
- le paradigme interprétativiste s'oppose traditionnellement au positivisme et vise à comprendre la réalité ;
- le paradigme constructiviste partage le positionnement du courant interprétativiste sur le point de la nature de la réalité et a pour projet de construire la réalité.

Pour le paradigme positiviste, la réalité possède une essence propre et le chercheur va chercher à connaître cette réalité à laquelle il est extérieur. La connaissance produite est objective et acontextuelle car elle correspond à une mise à jour de lois d'une réalité immuable. Pour les paradigmes interprétativiste et constructiviste, la réalité ne peut être atteinte car elle n'a pas d'essence propre. Elle dépend intimement du chercheur et ne peut donner lieu à une connaissance objective. Elle ne peut être construite. Selon Le Moigne (1995 ; p.55)³³¹, « *la connaissance est subjective et contextuelle* ».

³³⁰ Dumez H., (2010), *Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. Ou que répondre à la question : « quelle est votre posture épistémologique ? »*, Le Libellio d' AEGIS (6) 4, 3-16

³³¹ Le Moigne J.L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, PUF, Collection Que sais-je

Tableau 20. Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste (Thiétart et al, 2007)

Paradigmes Questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
<i>Quel est le statut de la connaissance ?</i>	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
<i>La nature de la « réalité »</i>	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance de l'objet et du sujet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
<i>Comment la connaissance est-elle engendrée ?</i> <i>Le chemin de la connaissance scientifique</i>	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » Statut privilégié de la construction
<i>Quelle est la valeur de la connaissance ?</i> <i>Les critères de validité</i>	Vérifiabilité Confirmabilité réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation enseignabilité

Pour les interprétativistes, le processus de création de la connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs engagés donnent à la réalité. Ils vont vouloir appréhender la réalité à partir des interprétations faites par les acteurs. Enfin, la posture constructiviste, à l'instar de la posture interprétativiste, postule que le sujet et l'objet sont interdépendants, c'est-à-dire que le sujet qui analyse exerce une influence sur l'objet qui est analysé. C'est en ce sens que la réalité est construite. Ce sont les interactions entre les acteurs, dans des contextes bien particuliers, qui définissent la réalité.

Les postures interprétativistes et constructivistes partagent des vues communes mais se distinguent sur deux points : 1/ pour les interprétativistes, la démarche vise à comprendre la réalité façonnée par les acteurs, tandis que pour les constructivistes, le processus de

compréhension est incrémenté dans la construction de la réalité vue par les acteurs étudiés. 2/ pour les constructivistes, le processus de compréhension est lié à la finalité du projet de connaissance auquel le chercheur se propose de participer.

Dans ma recherche, l'approche est résolument interprétativiste puisque je cherche à comprendre la réalité des acteurs en analysant le sens qu'ils lui donnent. Je veux comprendre cette réalité à travers les interprétations des acteurs.

Pour conclure, je citerais Dumez (2010 ; p.13), qui avance que, « *dans la ligne de Dilthey et Weber, un travail qualitatif de recherche en gestion doit être interprétativiste au sens de Popper. Il doit s'intéresser de manière systématique [...] aux interprétations données par les acteurs eux-mêmes des situations dans lesquelles ils se trouvent et de leurs actions et interactions. Méthodologiquement, il convient de savoir comment étudier les discours, et comment les étudier en relation avec les actions. Cet intérêt pour les interprétations des acteurs («meanings») ne signifie pas que le réel se résout à ces interprétations, plus celle du ou des chercheur(s). Les interprétations des acteurs doivent faire l'objet d'un travail de critique rationnelle de la part du chercheur, et l'interprétation du chercheur doit être menée sous la forme d'un empirisme logique tel qu'il a été défini précédemment et être lui-même soumis à un processus de critique rationnelle* ». Mais je n'exclue pas toute visée explicative puisque je serai amenée à interpréter et à organiser les interprétations des acteurs dans le but de formuler des implications managériales.

2. Objectifs de la recherche

Au départ de son travail de recherche, le chercheur détermine son objet de recherche. La genèse de mon projet est liée à ma trajectoire professionnelle. Mon expérience de cinq ans dans une concession automobile et les différentes problématiques auxquelles j'ai été confrontée m'ont incitée à vouloir en connaître plus sur les relations entre les constructeurs et les concessionnaires. Mon objet est donc la distribution automobile en France, à l'aune des rapports de pouvoir entre les partenaires.

Dans ce cadre, je poursuis un objectif double : d'une part ausculter et décrire des relations ainsi que les émotions (ou sentiments) qui en ressortent. La description est souvent le préalable à d'autres finalités, comme l'explication, traditionnellement rattachée au paradigme positiviste, et à la compréhension, plus souvent rattachée à l'interprétativisme et au

constructivisme. D'autre part je souhaite offrir une compréhension de ces relations, en identifiant notamment les mécanismes qui les régulent. Je cherche à comprendre de façon détaillée les rapports de pouvoir entre les partenaires. Ayant été confrontée à l'hégémonie des constructeurs, je voudrais être en mesure de formuler des implications managériales pour que les concessionnaires puissent reprendre en main une partie de leur pouvoir discrétionnaire.

3. Raisonnement de la recherche

Après avoir déterminé le positionnement épistémologique et défini mon objet de recherche, la question est de savoir « comment je cherche ? ». Pour Charreire Petit et Durieux (2007 ; p. 58)³³², il existe deux grands processus de construction des connaissances : l'exploration et le test. L'exploration est « *la démarche par laquelle le chercheur a pour objectif la proposition de résultats théoriques novateurs* », alors que le test « *se rapporte à la mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique* ». Le test, qui se situe dans une perspective positiviste, renvoie à une logique déductive. L'exploration, qui peut indifféremment être rattachée aux paradigmes positiviste, interprétativiste ou constructiviste, se raccroche à une logique inductive. Les auteurs notent par ailleurs que ces modes de raisonnement distinctifs que sont la déduction et l'induction se complètent plutôt que ne s'opposent car ils portent finalement sur les mêmes objets théoriques (hypothèse, modèle, théorie).

La déduction « *consiste à élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter à une réalité* » (Charreire Petit et Durieux, 2007 ; p. 61), c'est-à-dire à les tester pour les confirmer ou les infirmer. C'est le raisonnement qui fonde la démarche hypothético-déductive.

L'induction est « *une généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes* ». Pourtant, pour les chercheurs en sciences sociales, « *l'objectif n'est pas réellement de produire des lois universelles, mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées* », ce qui les amène à fonctionner plutôt par abduction, qui « *consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (Koenig, 1993 ; p. 7)³³³. La recherche abductive est faite d'allers retours entre le cadre théorique et le terrain « *en vue de*

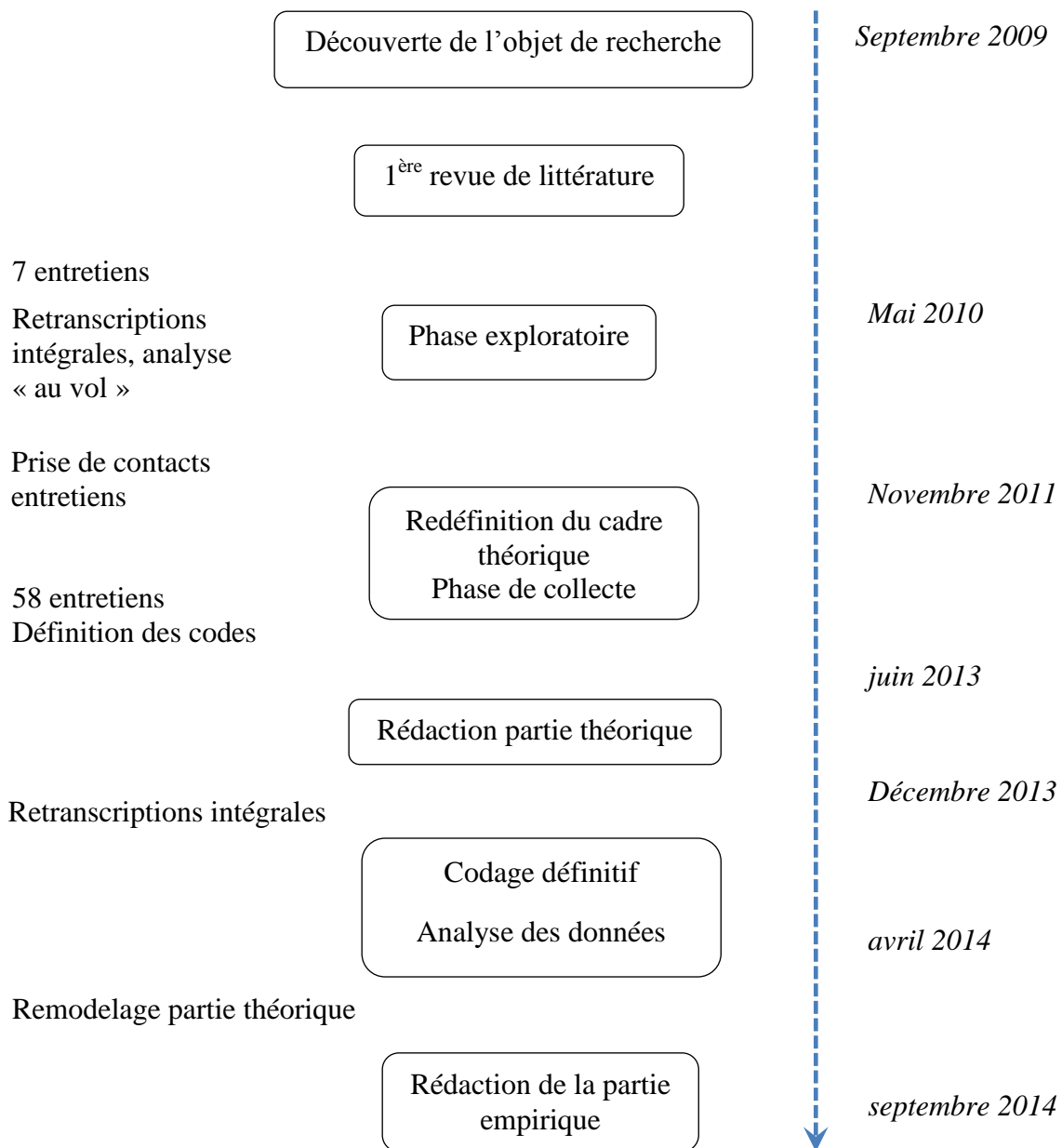
³³² Charreire-Petit S. et Durieux F. (2007), Explorer et tester : les deux voies de la recherche, in Thiétart *et al.*, *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, 3^{ème} édition

³³³ Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* (9), 4-17

la construction progressive de connaissances en relation avec des savoirs déjà admis » (Gavard-Perret *et al*, 2008 ; p. 30)³³⁴.

Le schéma ci-dessous séquence les étapes de mon travail doctoral.

Figure 37. Les étapes de la recherche



Pour Dumez (2010 ; p. 13), « *l'élément épistémologique le plus original de la recherche qualitative en gestion ou de l'étude de cas est que l'articulation entre le problème*

³³⁴ Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson, Paris

scientifique, le cadre analytique et le matériau empirique (dans leur imbrication) se fait lors de boucles de mises en relation de ces éléments, boucles incluant le recueil des interprétations des acteurs. Le problème, le cadre analytique (recherche de nouvelles propositions théoriques par le chercheur) et le matériau (recherche de nouvelles données) s'enrichissent mutuellement et progressivement au cours de ces boucles que l'on peut qualifier de boucles d'abduction puisqu'il y a « découverte » (« discovery ») lors de chacune d'elles (Dubois & Gadde, 2002)³³⁵ ».

L'approche exclusivement déductive n'était donc pas adaptée à la logique d'exploration de ma recherche. La démarche purement inductive permet de passer du raisonnement particulier au général et aurait supposé, à tort, que je considérais les quelques faits observés comme universels. J'ai fait le choix d'un raisonnement par abduction, fait d'allers retours entre la théorie et le terrain. Le choix de la méthodologie abductive, dans l'alignement de la posture interprétativiste du départ, m'a permis de réorienter, de préciser voire de modifier certains éléments de la recherche (guide d'entretien, catégories conceptuelles, champs théoriques, etc...).

B. Anatomie de la démarche de recherche

La première section de ce chapitre nous a permis d'apporter des réponses aux questions fondamentales d'un travail de recherche : posture épistémologique, objectifs et raisonnement de la recherche. Reste à préciser la mise en œuvre de la recherche par la démarche employée.

1. L'approche qualitative

Pour Baumard et Ibert (2007, p. 84)³³⁶, « *l'un des choix essentiels que le chercheur doit opérer est celui d'une approche et de données adéquates avec sa question de recherche. Il s'agit bien entendu d'une finalité à double entrée. D'une part, il y a la finalité poursuivie, [...] d'autre part, il y a l'existant : ce qui est disponible et accessible, ce qui est faisable – et qui a déjà été fait – et ce qui ne l'est pas. Cette seconde entrée possède deux volets : celui de la donnée et celui de l'approche, qui peut être qualitative et quantitative. C'est donc une triple adéquation que le chercheur poursuit entre finalité, approche et données* ».

³³⁵ Dubois Anna & Gadde Lars-Erik (2002), Systematic combining: an abductive approach to case research, *Journal of Business Research*, vol. 55, issue 7, 553-560. cités par Dumez H., (2010)

³³⁶ Baumart P. et Ibert J., (2007) Quelles approches avec quelles données ?, in Thiétart *et al.*, *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, 3^{ème} édition

En sciences de gestion, les approches terrain sont de nature soit qualitative, soit quantitative. Selon Bergadaà et Nyeck (1992 ; p.35)³³⁷ l'approche quantitative « a pour objet l'énumération de nombreux cas, elle tend à compter les unités, dénombrer les objets à étudier ou à décrire, relever la fréquence d'apparition d'un phénomène » tandis que « l'approche qualitative de recherche concerne les travaux dont l'objectif est de définir les qualités essentielles de l'objet étudié, et non de travailler sur les quantités ou d'énumérer les cas existants. »

Tableau 21. Caractéristiques des paradigmes qualitatif et quantitatif en sciences sociales (d'après Bergadaà et Nyeck, 1992)³³⁸

Paradigme qualitatif	Paradigme quantitatif
Phénoménologie. Épistémologie constructiviste et compréhension herméneutique. Étude des schémas cognitifs des acteurs.	Épistémologie déterministe, empiriste et positiviste. Positivisme logique : recherche les facteurs ou les causes de phénomènes par la mesure et la transformation opérationnelle. La subjectivité de l'individu est un artefact.
Observation non contrôlée et naturaliste.	Observation en situation contrôlée.
Idéal de respect de la subjectivité	Idéal de respect de l'objectivité.
Perspective intérieure. Enracinée, au plus près des données (Grounded).	Perspective extérieure. Distance nécessaire face aux phénomènes bruts (Ungrounded).
Accent mis sur la découverte : approche exploratoire, expansionniste, descriptive et inductive	Accent mis sur la vérification : approche de confirmation, de réduction, d'inférence et hypothético-déductive.
Accent sur les processus de changement (Process)	Accent sur l'efficacité et les résultats (Outcome).
Sources d'observation uniques et contextuelles. Validité clinique : données « vraies », « riches », et « profondes ». Validité par triangulation.	Fiabilité : données « reproductibles » et objectivées. Validité interne dans la recherche de la causalité : données « dures ».
Risque de généralisation restreint. Étude de cas.	Préoccupation explicite pour assurer une généralisation. Études extensives.
Approche holistique et centrée sur la signification.	Approche particulariste et causale.
Assume une réalité dynamique et construite.	Assume une réalité stable et invariante
L'initiative est à l'interrogation et à la théorie	L'initiative est à l'observation

³³⁷ Bergadaà M. et Nyeck S. (1992), Recherche en marketing : un état des controverses, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.7, n°3, 22-44.p. 35

³³⁸ Bergadaà M. et Nyeck S. (1992), cités par Kirova V. (2011), *La Direction Marketing Stratégique comme vecteur de resserrement du lien marketing – stratégie dans l'organisation : L'étude du cas LaSer-Cofinoga*, Thèse de doctorat, Université Bordeaux 4

La première étape de mon projet a été de recenser dans la littérature les travaux traitant de mon objet de recherche, puis, à partir des concepts dégagés, d'élargir aux travaux portant sur ces catégories conceptuelles. J'ai réalisé une première ébauche du cadre conceptuel. Puis j'ai réalisé une première vague d'entretiens avec sept personnes travaillant dans des concessions. Cette étape a par exemple débouché sur l'incrémentation du modèle ressources et compétences. Ainsi complétée, la revue de la littérature m'a permis de construire un cadrage théorique qui a été présenté en partie 2. J'ai ensuite formulé une problématique et des propositions de recherche. Mon objectif étant de comprendre et non de tester un modèle théorique, la démarche qualitative m'a semblée idoine.

La méthode des entretiens individuels s'est naturellement imposée à moi : 1/ c'est celle qui permettait de recueillir les éléments pour répondre à ma question de recherche. 2/ mon expérience professionnelle m'ouvrait des portes dans le milieu des concessionnaires.

Je savais que mes interlocuteurs auraient, en raison de leurs emplois du temps chargés, peu de temps à m'accorder, j'ai donc choisi l'entretien semi-directif, en m'appuyant sur un guide d'entretien, afin de m'assurer que tous les thèmes soient balayés.

a) Unité, niveau et période

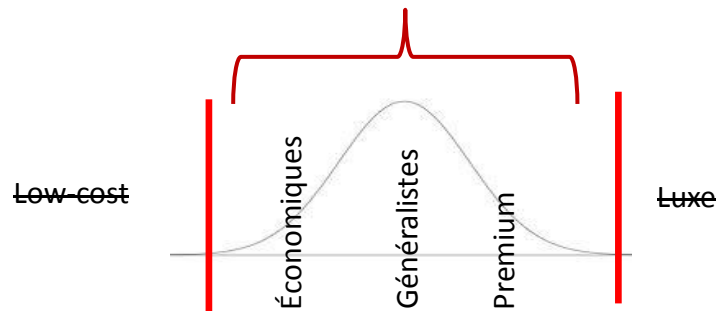
Mon unité d'analyse est la dyade constructeur et concessionnaire. Je me positionne à un niveau interorganisationnel.

La période étudiée est celle des entretiens, de mai 2010 pour la première vague, puis qui se sont échelonnés de novembre 2011 à décembre 2013 pour la seconde vague.

b) L'échantillonnage

Mon objectif étant de comprendre les relations entre les concessionnaires et les constructeurs, ma sélection allait très logiquement s'orienter sur ces deux groupes. Compte tenu de l'hétérogénéité des marques automobiles, il m'a semblé justifié d'écarter en éliminant de mon analyse, et donc de mon échantillon, les marques extrêmes, c'est-à-dire les marques low cost et luxe. Ces deux sous-groupes possèdent en outre un réseau de distribution peu dense et, pour les véhicules de luxe, cantonné à des zones géographiques bien particulières.

Figure 38. Sélection des marques de l'échantillon



J'ai mixé plusieurs techniques d'échantillonnage afin de constituer mes groupes de répondants : échantillonnage dimensionnel, cité par Johnson (1990)³³⁹ qui consiste pour le chercheur à « *établir des dimensions à la recherche de variabilité, puis à sélectionner des répondants bien informés, représentatifs de chacune des dimensions divergentes* »³⁴⁰ (Miles et Huberman, 2003, p.61) ; échantillonnage qui vise une variation maximale, cité par Guba et Lincoln (1989)³⁴¹ avec la sélection délibérée de contre-exemples ou de variations. Les prises de contact ont été itératives, c'est-à-dire se sont faites au fur et à mesure à la fois de la progression théorique et de celle des entretiens, afin de clarifier certains points, d'apporter du contraste et de découvrir des contre-exemples.

Les contacts ont été pris à partir d'un carnet d'adresses que je m'étais constitué au cours de mon expérience en concession. J'ai aussi eu de nombreux contacts par recommandation, c'est-à-dire que je demandais à chaque personne interrogée le nom d'un confrère que je pourrais solliciter (*i.e.* effet boule de neige ou chaîne selon la typologie des échantillonnages de Miles et Huberman, 2003). Enfin, l'usage des réseaux sociaux, et principalement Linked In, a été déterminant pour constituer mon échantillon. Cet outil m'a permis de contacter en direct, sans passer par le filtre de la secrétaire, certaines personnes occupant des postes à responsabilités (directeurs commerciaux des constructeurs, PDG de groupes) que j'aurais sans doute eu des difficultés à joindre par d'autres modes de communication. Lors de mes appels téléphoniques, les secrétaires m'invitaient souvent à envoyer à mail à l'assistante, tandis que par Linked in mon interlocuteur me répondait directement et rapidement en me proposant une date pour un entretien.

³³⁹ Johnson, J. C. (1990). *Selecting ethnographic informants*. Newbury Park, CA: Sage, cité par Miles M. B. et Huberman A. M. (2003)

³⁴⁰ Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck

³⁴¹ Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1987). *Fourth-generation evaluation*, Newbury Park CA: Sage, cité par Miles M. B. et Huberman A. M. (2003)

Mon échantillon se décompose en quatre populations :

- Les pré-entretiens de 2010 ;
- Les concessionnaires ;
- Les interlocuteurs côtés constructeurs ;
- Les experts.

J’ai interrogé des personnes intervenant à différents niveaux hiérarchiques.

Les pré-entretiens de 2010 avaient une visée exploratoire. J’ai choisi d’interroger sept personnes travaillant dans des concessions de l’ouest de la France avec lesquelles j’avais été en contact professionnellement.

Tableau 22. Périmètre d’action des interlocuteurs

Coté concessionnaires	Coté constructeurs
<p><u>Patron de groupe</u> : il peut être salarié ou actionnaire (minoritaire ou principal). Il manage un ensemble de plusieurs concessions.</p> <p><u>Directeur de site</u> : il peut être soit être salarié d’un groupe soit être actionnaire, principal, unique, ou minoritaire. Il manage l’ensemble de la concession.</p> <p><u>Chef des ventes</u> : il est salarié et manage une équipe de vendeurs et a en charge l’activité commerce VN et/ou VO</p>	<p><u>Patron de filiale</u> : salarié d’un constructeur étranger, il a en charge le management de la filiale française de la marque (ou du groupe de marques)</p> <p><u>Directeur du commerce France</u> : il a en charge la direction commerciale d’un constructeur. Il supervise les directeurs régionaux.</p> <p><u>Directeur régional</u> : rattaché à la direction commerciale, il a en charge le management des relations avec les concessionnaires de sa zone. Il anime un réseau de chefs de zone.</p> <p><u>Chef de zone</u> : il anime un réseau de concessions sur une zone définie. C’est l’interlocuteur direct du concessionnaire</p>

Concernant les concessionnaires, je ne me suis pas fixée de critère d’âge ou de sexe. J’ai de même considéré que le critère de l’implantation géographique n’était pas pertinent. Par contre, je me suis attachée à contacter uniquement le middle et le top management, en excluant les vendeurs. La distribution automobile embrasse une grande variété d’entreprises, des affaires familiales comme des gros groupes, mono ou multisites, mono ou multimarques. Je me suis attachée à avoir un échantillon comportant *a minima* des individus dans chacune de ces configurations.

Le choix des interlocuteurs côté constructeurs a été guidé par une certaine forme d’opportunisme puisque ce sont des personnes plus difficiles à joindre. J’ai cependant cherché à composer ce groupe de marques françaises et étrangères, en couvrant les trois segments de

marché (économique, généraliste, premium). L'usage des réseaux sociaux professionnels a été majoritairement utilisé pour prendre contact. Les concessionnaires m'ont également donné les coordonnées de leurs interlocuteurs respectifs et j'ai procédé par recommandation, couplée avec une demande de contact sur Linked In très majoritairement acceptée. J'ai cherché à avoir différents niveaux hiérarchiques, du chef de zone au patron de la marque en France, en passant par les directeurs régionaux.

Le choix des experts a été chemin faisant, en fonction de mes lectures et des angles de vues qui me semblaient pertinents. L'avis de juristes m'a paru indispensable pour mieux comprendre les allers retours législatifs de la Commission Européenne et les soubassements juridiques des relations entre les partenaires. Recueillir le témoignage de journalistes m'a semblé présenter un intérêt compte tenu de leur hauteur de vue sur le fonctionnement du secteur. Enfin, les différents consultants interrogés m'ont chacun apporté leur vision sous le prisme de leur domaine d'intervention (RH, stratégie digitale, management). Le volet des systèmes d'information étant crucial, je me suis aussi rapprochée d'un des principaux éditeurs d'ERP afin d'avoir une perception plus technique et clairement orientée métier.

Enfin, j'ai pu tenir des conversations informelles avec de nombreux experts œuvrant dans des domaines très variés mais périphériques, rencontrés au gré de mes recherches et dont les entretiens n'ont pas fait l'objet d'une retranscription intégrale mais simplement de mémos et de prises de notes. J'ai ainsi conversé avec un ancien directeur d'usine d'un constructeur français (pour comprendre les contraintes industrielles), un avocat lobbyiste à Bruxelles (pour avoir un aperçu des mécanismes du lobbying), des vendeurs et des mécaniciens (pour avoir la vision des premières lignes), des agents (qui sont également dans la boucle de la distribution), des universitaires travaillant sur des problématiques proches, l'ancien PDG d'un constructeur français, etc... Ces échanges extrêmement riches et variés m'ont permis d'avoir une vision la plus large possible de mon objet de recherche. Il m'a aussi paru opportun à un moment de la recherche d'avoir des discussions avec des concessionnaires de secteurs différents (moto, bateau, engins agricoles) qui m'ont apporté un éclairage, certes furtif, des relations dans d'autres secteurs d'activité régis également par les contrats de concession.

Mon échantillonnage a reposé sur la recherche d'une saturation théorique. Une analyse flottante était réalisée au fur et à mesure des entretiens, ce qui m'a permis d'ajuster les profils et d'emmagasiner des éléments. Dès lors que les nouveaux entretiens ont apporté peu d'éléments à des constructions théoriques qui se stabilisaient, j'ai décidé d'arrêter la collecte.

Je suis parvenue à un seuil de saturation qui faisait que de nouveaux entretiens, réalisés selon cette méthodologie, ne m’apporteraient plus d’informations supplémentaires à même de modifier ma perception des choses, ni d’enrichir ma représentation globale (Miles M.B. et Huberman A.M, 2003 ; Strauss J. et Corbin A., 1998³⁴²).

Au final, le matériau traité comporte 65 entretiens, 1077 pages de retranscription d’entretiens et 84 pages de mémos. Les retranscriptions sont disponibles en annexe 8.

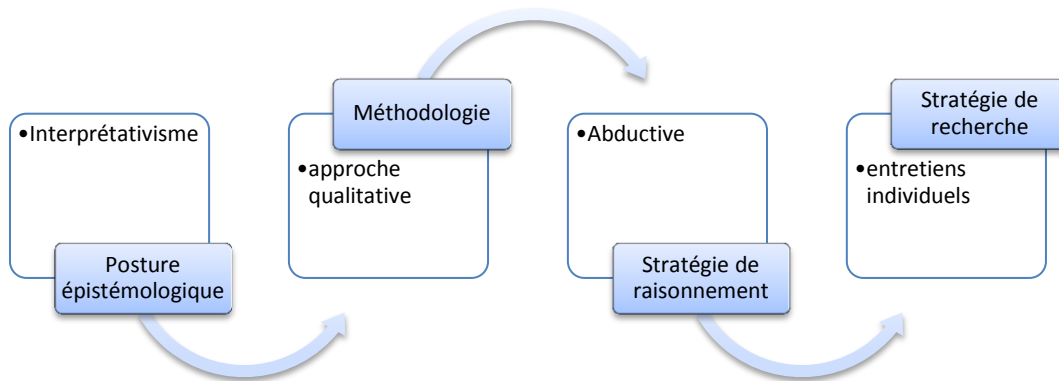
Tableau 23. Anatomie des données

	Panel pré-entretiens	Panel concessionnaires	Panel constructeurs	Panel experts
Nombre	7	34	11	13
Marques		Renault : 3 Peugeot : 6 Citroën : 2 Toyota : 2 Opel : 1 Volkswagen : 2 Fiat : 1 Alfa Romeo : 1	Citroën : 2 Peugeot : 4 Renault : 1 Seat : 1	
Généralistes	Citroën : 1 Peugeot : 4			
Premium	Volvo : 1 Jeep : 1	Volvo : 2 Audi : 3 BMW : 3	Audi : 1 Volvo : 1	
Economiques		Skoda : 1 Kia : 2 Chevrolet : 1 Suzuki : 1	Kia : 1	
		Multimarques : 4		
Postes occupés	- 1 dirigeant salarié - 1 dirigeant actionnaire - 4 directeurs de site - 1 vendeur	- 13 salariés directeurs de sites - 19 actionnaires directeurs de sites - 2 dirigeants salariés	- 6 directeurs du commerce France - 2 directeurs régionaux - 3 chefs de zone	- 3 avocats - 2 journalistes médias spécialisés - 1 consultant RH - 1 éditeur de DMS - 1 lobbyiste concessionnaires - 4 consultants spécialisés distribution automobile - 1 mandataire

³⁴² Corbin, J., & Strauss, A. (1994). *Grounded theory methodology*. Handbook of qualitative research, 273-285.

J'ai donc suivi la démarche suivante :

Figure 39. Architecture de la recherche



2. Recueil et traitement des données

a) La méthode des entretiens semi-directifs

Après avoir circonscrit les groupes à constituer, j'ai défini le type d'interlocuteurs susceptibles de pouvoir apporter des éléments de réponses à ma question de recherche.

Partant du principe que « *la plupart des recherches qualitatives [en sciences de gestion] s'alimentent aux « mots des acteurs » pour comprendre les pratiques organisationnelles et les représentations des expériences* » (Wacheux, 1996 ; p.203)³⁴³, la méthode des entretiens semi-directifs individuels s'est naturellement imposée à moi compte tenu de la réalité que je souhaitais appréhender. L'entretien permet l'échange et l'émergence d'idées et de points de vue. La forme semi-directive autorise une certaine liberté, tout en balisant la conversation afin de s'assurer que tous les thèmes soient abordés. Mon rôle est de tenir une posture d'écoute attentive et active dans l'idée de rebondir sur certaines idées abordées par l'interlocuteur, de l'inciter à développer, à approfondir ou à expliciter.

En revanche, j'ai choisi l'entretien libre avec les experts car les domaines d'interventions étaient trop hétéroclites pour envisager un guide commun. Certes, « *si l'entretien non directif favorise la richesse de l'information, les données collectées sont souvent difficiles à exploiter car elles sont peu comparables d'un entretien à l'autre et parfois partielles par rapport à l'objet de recherche* » (Gavard-Perret et al, 2008 ; p.91). Nonobstant cette absence de guide,

³⁴³ Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica

j'ai pu obtenir les perceptions des experts sur ce qui m'intéressait, à savoir les relations entre constructeurs et distributeurs.

La première vague d'entretien visait à amorcer un processus heuristique afin de mieux circonscrire mon objet de recherche et d'identifier des dimensions qui m'auraient peut-être échappées lors de la première phase de la revue de littérature, d'incrémenter des concepts ou au contraire de les ôter. C'est ainsi que j'ai décidé de rajouter par exemple une couche MRC et au contraire d'abandonner le champ des recherches sur les business models et l'entrepreneuriat. La seconde étape visait à entrer dans le cœur d'un sujet qui avait été précisément balisé.

Pour chacune de ces deux vagues j'ai utilisé un guide d'entretien différent. Si le premier était volontairement flou et peu structuré afin d'inciter mes interlocuteurs à s'exprimer spontanément sur la nature de leurs relations avec le constructeur, le second a été beaucoup plus organisé. Pour le construire, je me suis inspirée, à l'instar de Bonet-Fernandez (2011)³⁴⁴, du cadre proposé par le courant IMP (Hakansson, 1982) décrit en partie 2 au chapitre 5. Ce modèle intègre l'environnement général (contextes économique et juridique), l'atmosphère de la relation et les interactions entre les acteurs.

Les guides d'entretien sont proposés en annexe 5 et 6.

Les répondants ont été codés selon la méthode suivante :

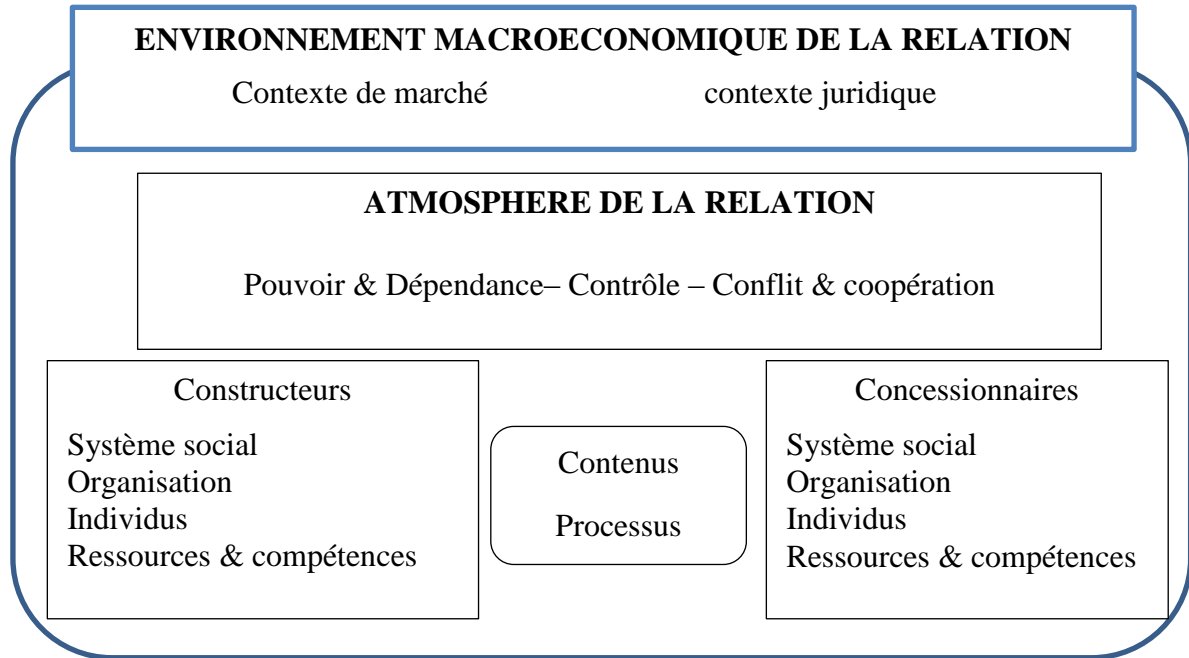
- Les pré-entretiens de 2010 → codage *rep.* + n° + pe + marque ;
- Les concessionnaires → codage *rep.* + n° + p + marque ;
- Les constructeurs → codage *rep.* + n° + c + marque ;
- Les experts → codage *rep.* + n° + e + secteur d'activité.

Exemple :

- pré-entretiens de 2010 → *rep. 59 pe, Peugeot* ;
- concessionnaires → *rep. 7p, BMW* ;
- constructeurs → *rep. 49c, Kia* ;
- experts → *rep. 53 e, journaliste*.

³⁴⁴ Bonet- Fernandez D. (2011), *Réflexions sur les relations interorganisationnelles : du dépassement de l'antagonisme conflit-coopération à l'émergence de nouvelles démarches collaboratives*, Dossier Habilitation à Diriger les Recherches

Figure 40. Structure du guide d’entretien (d’après le modèle d’interaction IMP, Cova B. et Salle R., 1992, p. 99³⁴⁵)



Les entretiens se sont déroulés en face à face ou par téléphone et ont duré entre 45 minutes et 1h30. J’ai systématiquement sollicité l’accord de mes interlocuteurs pour l’enregistrement, en m’engageant à respecter leur anonymat. En effet, l’anonymat me semblait essentiel pour inviter mes interlocuteurs à s’exprimer librement sur un sujet qui les exposait. En revanche, j’ai mentionné la(les) marque(s) représentée(s) car c’était indispensable pour mener une analyse transversale, notamment pour repérer les différences éventuelles de comportement d’un constructeur à l’autre. Cet enregistrement me permettait d’une part de réaliser une retranscription intégrale pour une fiabilité optimale des données et d’autre part de me concentrer pleinement sur le discours de mes interlocuteurs.

Enfin, plusieurs concessionnaires ont accepté de me communiquer le contrat signé avec leur constructeur, sous réserve bien sûr de l’anonymer. J’ai donc pris appui sur l’un d’entre eux pour faire une analyse approfondie du cadre contractuel de la relation.

³⁴⁵ Cova B. et Salle R. (1992), L’évolution de la modélisation du comportement d’achat industriel, *Recherche et Applications en Marketing*, 7(2)

b) Traitement et analyse des données

Pour Dumez (2010 ; p.12), « *la mise en forme des données (codage, mise en séries et en synopses) est un élément méthodologique essentiel et délicat qui se situe au cœur même de l'articulation entre cadre théorique et matériau : elle ne peut pas faire abstraction de théories de départ et, en même temps, elle doit viser à aider à la modification, à l'enrichissement, à la critique de ces théories. Elle doit pouvoir s'appuyer sur des théories, sans en être prisonnière.* ». Mon matériau de base était constitué des 1077 pages de retranscription des 65 entretiens et des 84 pages de mémos. Afin de simplifier le codage des données et ainsi créer des liens entre mes données brutes et les catégories conceptuelles identifiées, je me suis servie du logiciel N Vivo.

i. Utilisation du logiciel N Vivo

Le recours à un (ou des) logiciel(s) de traitements des données devient la norme dans la recherche qualitative. Plusieurs articles offrant un comparatif des différentes solutions logicielles sur le marché m'ont aiguillée dans le choix de l'outil (Fallery B. et Rodhain F., 2007³⁴⁶ ; Helme-Guizon A. et Gavard-Perret M.L., 2004³⁴⁷). Alceste, Tropes, Spad-T, Sphinx ou NVivo n'opèrent pas sur les mêmes types d'objets, de corpus et n'offrent pas les mêmes possibilités d'extraction de résultats.

Comme le soulignent Point et Voynnet-Fourboul (2006)³⁴⁸, le matériau obtenu lors de la collecte des données est très varié, complexe et lourd. Les thèmes et les idées se superposent et s'accumulent, donnant parfois l'impression d'être « *à six mois de finir l'étude, face à un recueil d'informations de type alpin, qui exige une semaine pour réaliser ne serait-ce qu'une lecture attentive* » (Miles et Huberman , 2003 ; p.110). Mon choix pour clarifier et organiser cette masse de données s'est porté sur N Vivo, préconisé dans un codage à visée théorique. La liberté qu'il offre en matière de gestion du codage, de modification du dictionnaire des thèmes et d'ajout de données est essentielle et très pertinente pour des recherches exploratoires. Ce logiciel m'a permis de traiter cet important volume de données en un temps plus court que je n'aurais pu le faire de façon manuelle.

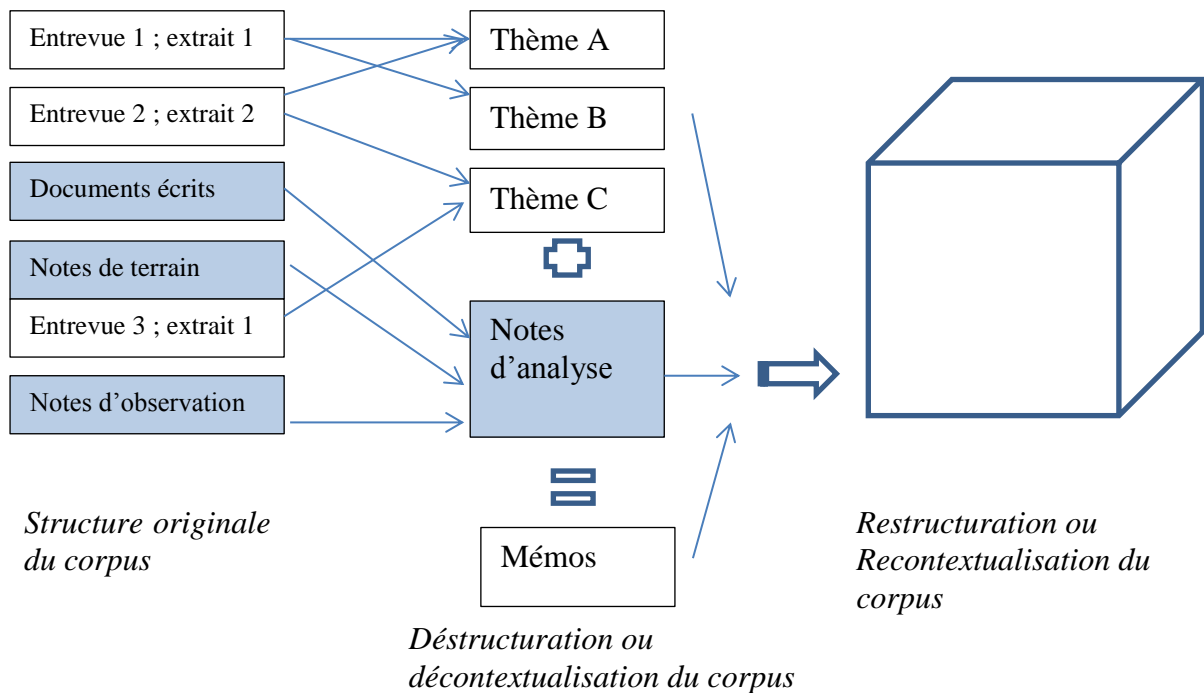
³⁴⁶ Fallery, B., et Rodhain, F. (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique. *Actes de la Conférence AIMS*.

³⁴⁷ Helme-Guizon, A., et Gavard-Perret, M. L. (2004). L'analyse automatisée de données textuelles en marketing: comparaison de trois logiciels. *Décisions marketing*, 75-90.

³⁴⁸ Point, S., et Voynet-Fourboul, C. (2006). Le codage à visée théorique. *Recherche et Applications en Marketing*, 21(4), 61-78.

L'intérêt de N Vivo est de se rapprocher au maximum de l'analyse manuelle papier-crayon- « Stabilo Boss » en classant et en organisant les données. Le chercheur suit une logique en trois étapes.

Figure 41. Illustration des étapes de déstructuration-restructuration d'un corpus (Deschenaux, 2007 ; p.10³⁴⁹)



Le codage consiste à déstructurer le corpus de données en le sortant de son contexte pour le regrouper en unités de sens, avant le restructurer (ou recontextualiser) au cours de l'analyse.

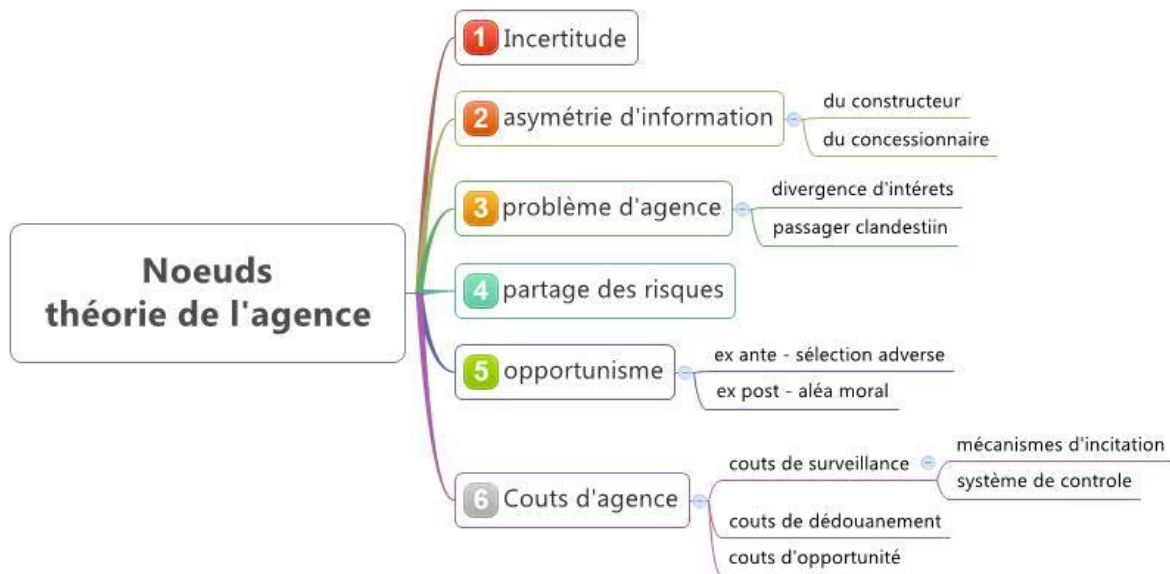
ii. Définition des nœuds (ou thèmes)

Un nœud³⁵⁰ est un répertoire, une sorte de « boîte » qui va permettre de coder les extraits de texte. On définit autant de boîtes qu'on identifie de catégories conceptuelles. J'ai tout d'abord défini une série de nœuds *a priori* en fonction de mon cadre théorique (théorie des coûts de transaction, théorie de l'agence, design organisationnel, théorie des canaux). Ce premier arbre de nœuds est présenté en annexe 9.

³⁴⁹ Deschenaux, F. (2007). *Guide d'introduction au logiciel QSR Nvivo 7*. Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative

³⁵⁰ J'emploie indifféremment le terme de code ou de nœud

Figure 42. Extrait du premier arbre de nœuds – théorie de l'agence



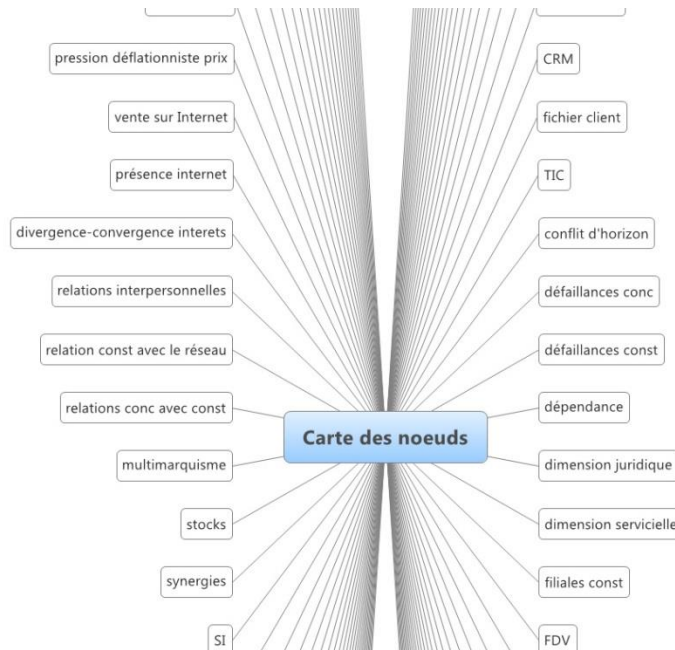
Le principal risque si je m'étais cantonnée à ces nœuds était celui de la circularité. Ayache et Dumez (2011 ; p.34)³⁵¹ définissent ainsi le risque de circularité : « si l'on aborde un matériau avec des cadres théoriques prédéfinis, alors la tentation est de ne voir dans le matériau que ce qui confirme (éventuellement infirme, mais c'est assez rare) ces cadres théoriques. Il y a circularité : le matériau est pré-structuré par les cadres théoriques mobilisés, et on croit qu'on a produit de la connaissance parce qu'on a 'validé' ces cadres théoriques sur un matériau empirique ». Une seconde vague de codage était donc à envisager.

D'autres codes ont en effet émergé au cours des phases de collecte et de codage qui se sont faites simultanément. D'autres nœuds se sont détériorés ou n'avaient pas lieu d'être. En parallèle des codes issus de la phase théorique, d'autres nœuds sont donc apparus pour constituer un second arbre volontairement déstructuré comportant 112 nœuds³⁵².

³⁵¹ Ayache, M., et Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective?. Le Libellio d'Aegis, 7(2-Eté), 33-46.

³⁵² Cf annexe 10

Figure 43. Vue partielle du second arbre de nœuds

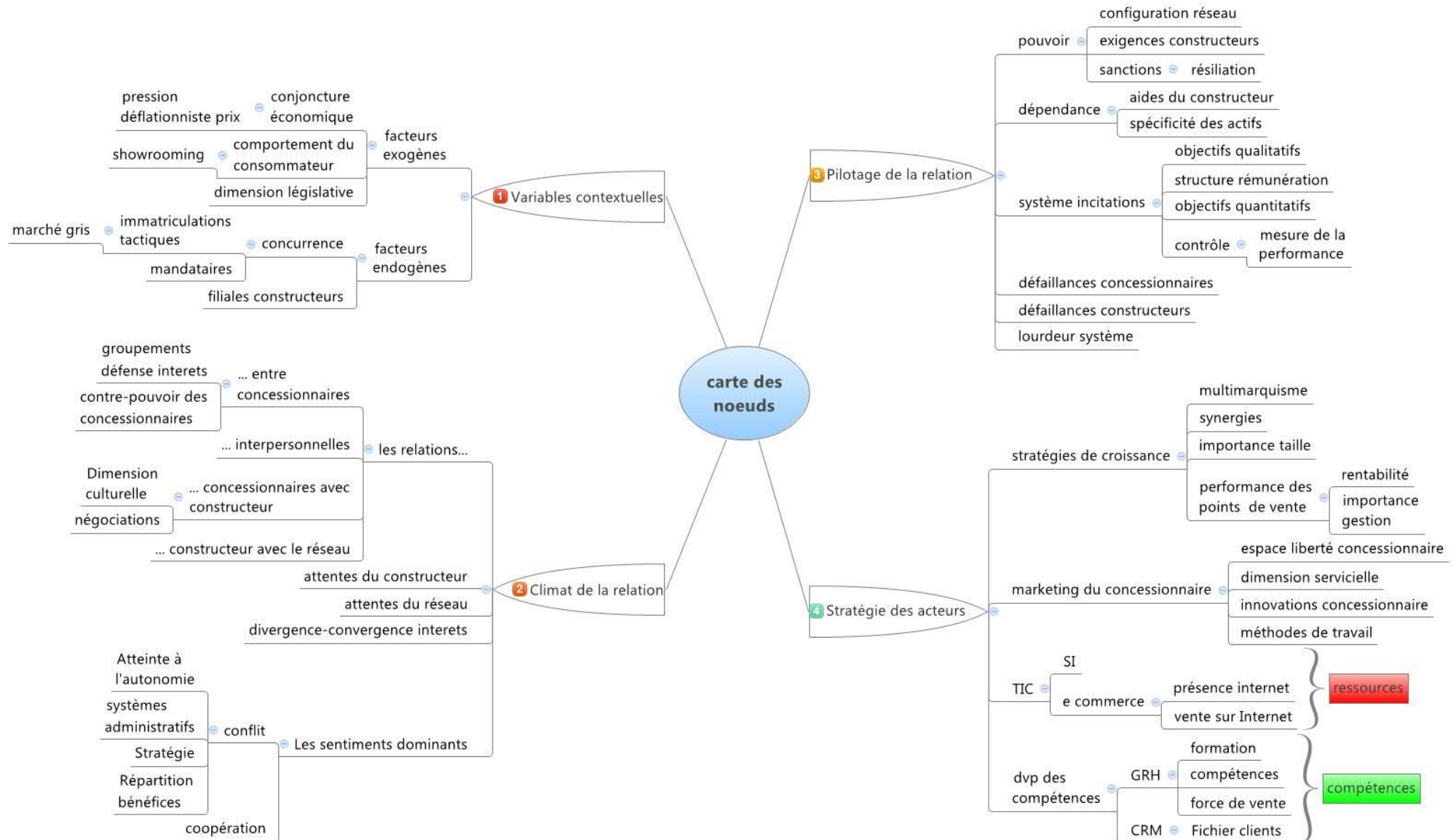


Enfin, dans une troisième étape, j'ai consolidé mes deux premiers arbres afin de me raccrocher à une structure cohérente qui a été mon guide pour mener mes analyses. Selon Miles et Huberman (2003), « *les codes doivent être reliés entre eux de manière cohérente, en prise directe avec l'étude* ». J'ai ainsi stabilisé ma grille de codage en 52 nœuds, dont j'ai dégagé quatre dimensions majeures. J'ai ensuite ventilé l'ensemble des nœuds dans ces quatre dimensions.

- Variables contextuelles
- Climat de la relation
- Pilotage de la relation
- Stratégies des acteurs

Les nœuds ainsi définis ont été intégrés dans N Vivo pour la phase de codage.

Figure 44. Carte des nœuds définitive



A ce niveau il convient de mentionner une fonction très intéressante proposée par N Vivo, qui est la création de mémos. Au-delà de la profondeur du codage qui resserre le lien entre le chercheur et ses données, les mémos permettent l'éclosion progressive de la théorie. Au fil du codage, ils permettent de noter les idées qui émergent pour ensuite les organiser, contribuant ainsi à dessiner la colonne vertébrale de l'analyse.

A l'issue du codage de l'ensemble des entretiens, j'ai utilisé un tableur Excel³⁵³ pour trianguler les informations et les organiser.

- En ligne se trouvent les interlocuteurs, répartis selon les quatre groupes de populations³⁵⁴ ;
- En colonne se trouvent les sous-dimensions identifiées.

Figure 45. Vue partielle du tableur Excel structure de l'analyse

	A	B	C	R	S	T	U	V	W	X
1		Identifiant nœud: Référence								
2		N° identifiant individu		selon la marque	éléments structurels	éléments conjoncturels	modèle économique qui n'est plus tenable	variables modératrices	responsabilité des concessionnaires	importance des qualités de gestionnaire
30		Interlocuteur 28	P	situation pire que les généralistes que chez les premiums car ces derniers avaient plus d'elatitude. Généralistes qui ont commencé plus tôt à se structurer compte tenu de leur marge de		ecremage qui s'est fait sur les 5 dernières années, ce qui signifie que ceux qui perdurent ont prouvé qu'ils savaient s'organiser et se structurer. Or même ceux-là sont en difficulté.	en 2013 estime que 3/4 des concessionnaires sont en difficulté, avec 1/4 du réseau qui sort une rentabilité correcte, quoique non satisfaisante.	analyse de ce que dit cet interlocuteur 28p sur ces sous dimensions	nécessité de recruter les bonnes personnes.	
31		29	P				constructeur qui est largement profitable, d cqui doit jouer le rôle d'amortisseur dans le contexte turbulent qui sévit depuis quelque années. Peut s efaire par			
				Nœuds				le rattachement a un groupe		

Au croisement de la ligne de l'interlocuteur, identifié par un chiffre et une lettre, et d'une dimension, je notais mon analyse sur le discours de cette personne concernant cette dimension. Je relevais dans le même temps un extrait de verbatim afin d'illustrer sa position.

³⁵³ Cf annexe 11

³⁵⁴ Panel concessionnaires, constructeurs, experts, pré-entretiens ; cf annexe 12

J'ai regroupé l'ensemble des verbatim à mentionner dans un autre fichier Excel³⁵⁵ afin de les retrouver rapidement et de les affecter à leurs auteurs respectifs. Chaque verbatim était numéroté en fonction de sa place dans l'analyse.

Figure 46. Vue partielle du tableur récapitulatif des verbatim

215	228	nous on est là plus pour arrondir les angles limer les aberrations, plus que hon
216	229	je pense qu'on a une marque comme Volvo où il y a un groupement, qui, mêm
217	230	au CNPA, c'est compliqué, au groupement c'est compliqué, parce que tout le r
218	231	, je le corrèle avec l'ambiance dans une équipe ; je le corrèle avec la qualité d
219	232	c'est ça qui est frustrant car on les connaît les clés, mais ça passe par de l'anima
220	233	on est sur "qui on va pouvoir piquer à la concurrence"
221	235	de temps en temps on a des objectifs qui divergent un peu, car eux ils veulent
222	236	; la France en BMW augmente cette année de 1700 voitures, de plus que l'anné
223	238	les contrats par exemple mettent de l'intuitu personae alors que la cours de ca
224	240	Tout le monde est toujours nerveux ; quand vous perdez de l'argent, votre sur

3. Validité et fiabilité de la recherche

Si les recherches positivistes disposent de critères de validité précis et unanimement reconnus (vérifiabilité, confirmabilité et réfutabilité), les recherches qui s'inscrivent dans le courant interprétativiste reposent sur des représentations « *fonctionnellement adaptées au but pour lequel elles ont été élaborées* [et] *elles ne prétendent pas être des miroirs fidèles des phénomènes qu'elles sont censées représenter* » (Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A., 2008). Le terme de légitimation est donc préféré. La recherche interprétative s'inscrit dans un cadre idiographique, c'est-à-dire que les phénomènes sont étudiés dans un contexte bien particulier. C'est pour cette raison que j'ai souhaité mener une analyse approfondie des contextes économique (analyses structurelle et conjoncturelle) et législatif, présentés en partie 1.

Pour maximiser la fiabilité de ma recherche, je me suis attachée à décrire précisément et honnêtement chaque étape de mon projet. Miles et Huberman (2003) considèrent que les phases de condensation et d'analyse des données sont révélatrices du caractère fiable d'une recherche. La condensation consiste en un ensemble de processus de sélection, simplification et transformations des données brutes en un ensemble plus simple et réduit qui a facilité l'analyse.

³⁵⁵ Cf annexe 13

Conclusion du chapitre 7

Ce chapitre a été l'occasion d'exposer de manière détaillée mon design de recherche et de justifier mes choix méthodologiques. Je me situe dans un **paradigme interprétativiste** en suivant une **démarche abductive**.

J'ai opté pour la **méthode des entretiens individuels, semi-directifs** avec mon panel de concessionnaires, de constructeurs et lors des pré-entretiens, en revanche **libres** avec les experts.

Pour le traitement et l'analyse des données, je me suis appuyée sur le **logiciel N Vivo**.

Enfin, j'ai rappelé comment je me suis assurée de la **validité et de la fiabilité de ma recherche**.

Tableau 24. Synthèse de la démarche

Objet de la recherche	La distribution automobile française. Les relations entre les concessionnaires et les constructeurs
Paradigme épistémologique	Interprétativiste
Méthode de recherche	Qualitative abductive
Collecte des données	Entretiens semi-directifs et entretiens libres (experts)
Analyse des données	Codage des données avec N Vivo. Analyse de contenu.

Chapitre 8. Les résultats

L'objectif de la thèse est de comprendre la gouvernance des relations entre les constructeurs et les concessionnaires. **La partie 1** nous a éclairés sur les contextes économique et juridique qui caractérisent notre recherche. **La partie 2** a permis de mettre en exergue les variables explicatives et à expliquer de la relation, d'élaborer des grilles de lecture et de construire le cadre théorique. **Le chapitre 7** a explicité et justifié la méthodologie suivie pour collecter les données et produire des résultats.

Ce **chapitre 8** est consacré à leur présentation. Nous avons souhaité l'introduire par un préambule sur la force contraignante du contrat. En effet, cette dimension contractuelle, dont l'importance a été mise en évidence à la fois dans la partie 1 et dans la partie 2, nécessite quelques développements.

Préambule sur la force du contrat

Notre analyse des relations entre constructeur et distributeur se fait à l'aune des termes du contrat. Il nous semble donc intéressant, avant de présenter les résultats issus de notre terrain, d'examiner un exemple de contrat. Nous avons choisi celui qu'un constructeur généraliste étranger a conclu avec son réseau en juin 2013. La lecture des plusieurs contrats de marques différentes françaises et étrangères nous permet de dire que les éléments saillants que nous allons dérouler se retrouvent dans la majorité des contrats, indépendamment de l'origine du constructeur. Certains présentent des particularités (exemple Toyota qui mentionne les obligations environnementales de son réseau et s'engage contractuellement à ne pas utiliser les données clients en cas de rupture de la relation avec le concessionnaire³⁵⁶), mais la trame reste identique.

Nous avons souligné le caractère contraignant des contrats de concession parfois qualifiés de « contrats de dépendance ». Le risque d'abus de la part du constructeur se situe :

- Lors de la formation (asymétrie d'information, manque de visibilité) ;
- Lors de l'exécution (subordination professionnelle) ;
- Lors de l'extinction (non renouvellement, durée courte des contrats et perte de clientèle).

Nous avons donc ventilé les articles du contrat de concession liant ce constructeur à ses concessionnaires en trois catégories :

- Exécution
- Supervision
- Extinction

Cette typologie est à rapprocher de celle proposée par Arrunada, Garicano et Vasquez (1999)³⁵⁷ :

- les « *completion rights* » (*i.e.* exécution) regroupent les droits de décision liés à la conduite de l'activité et les obligations du concessionnaire ;
- les « *monitoring rights* » (*i.e.* supervision) décrivent le système de pilotage et de contrôle ;

³⁵⁶ Obligation d'adhérer à la charte Code Vert

³⁵⁷ Arruñada, B., Garicano, L., & Vázquez, L. (2001). Contractual allocation of decision rights and incentives: The case of automobile distribution. *Journal of Law, Economics, and organization*, 17(1), 257-284.

- les « *termination rights* » (i.e. extinction) listent les situations qui autorisent le constructeur à rompre unilatéralement le contrat et les compensations qui peuvent être réclamées en cas de faute.

Tableau 25. La contractualisation du pouvoir du constructeur

EXECUTION	SUPERVISION	EXTINCTION
<u>Investissements</u> <ul style="list-style-type: none"> • Participation financière aux programmes marketing du constructeur • Stocks (VN, véhicules d'essai, pièces de rechange) • Critères de présentation • Communication • Catalogue de ventes (VN et pièces de rechange) • Outillage après-vente • Systèmes d'information et de gestion • Taille et aménagement des espaces de vente • Evolution des conditions en cours de contrat • Volumes d'achat minimum (VN et pièces) 	<u>Pilotage</u> <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs de vente VN et pièces de rechange • Objectifs de satisfaction client VN • Définition des critères de pilotage 	<ul style="list-style-type: none"> • Conditions de résiliation • Réduction du préavis • En cas de manquement aux obligations du contrat • Résiliation à effet immédiat en cas d'évènement exceptionnel • En cas de changement législatif • Choix d'un repreneur en cas de disparition du concessionnaire à la discrétion du constructeur • Peut refuser le changement de propriétaire • En cas de non-respect des évolutions de contrat • Indemnités dues au constructeur en cas de manquement(s)
<u>Conduite de l'activité</u> <ul style="list-style-type: none"> • Clientèle • Politique de prix • Restriction de livraisons • Droit de regard sur le choix des dirigeants • Clause de localisation • Critères de multimarquisme • Utilisation de(s) marque(s) du constructeur • Procédures de garanties 	<u>Contrôle</u> <ul style="list-style-type: none"> • Définition du système de mesure de la performance • Audit des demandes de remboursement (garanties) • Audit des conditions d'équipement de l'après-vente • Audit des comptes • Contrôles <i>in situ</i> du constructeur ou des personnes mandatées 	
<u>Remontées d'informations</u> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion de l'information • Business plan • Utilisation des données personnelles 		

Les résultats que nous allons présenter nous permettront de discuter les cinq propositions de recherche que nous avons dégagées des phases préalables.

A. L'impact des variables contextuelles

1. Conjoncture économique

A fin 2013, constructeurs comme concessionnaires luttent pour leur survie et voient s'effondrer leurs marges. Il s'agit d'un problème global d'effondrement des volumes et de contraction des marges. La lutte devient donc plus âpre entre un constructeur qui pousse très loin la logique de l'incitation à faire du volume et un concessionnaire qui au contraire cherche à réduire ses niveaux de stocks et globalement à baisser ses points morts.

On est dans un contexte où les résultats financiers sont tendus et pour le réseau et pour le constructeur. C'est le pire des cas, de tout ce que j'ai connu de tout ce que j'ai traversé avec automobiles Peugeot, on a toujours été dans des contextes où soit l'un soit l'autre était en situation de profitabilité. Là c'est la première année, enfin les 2 premières années, 2012 et surtout 2013, où le réseau et le constructeur sont en difficultés financières et ça forcément ça contrarie les rapports. (rep. 11p, Peugeot/Volkswagen/Fiat)

a) La modification de la structure de rémunération des concessions

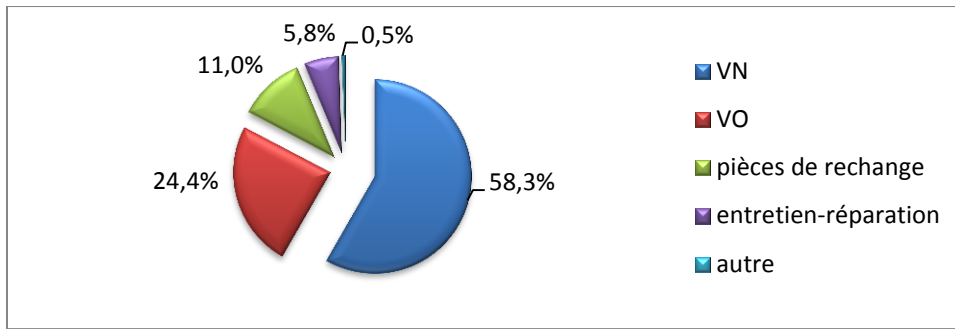
La question de la rentabilité d'un point de vente renvoie en tout premier lieu à celle de la structure de rémunération d'une concession, qui gère un portefeuille de quatre activités :

- Vente VN
- Vente VO
- Entretien-réparation
- Vente de pièces de rechange

Le métier de concessionnaire est ainsi résumé :

Le but, c'est que je vende les voitures, que je les révises, que je les répare et que je les renouvelle. (rep. 7p, BMW)

Graphe 7. Structure de CA d'une concession³⁵⁸



Le VN est donc l'activité qui contribue le plus au CA, sans pour autant assurer la rentabilité de l'entreprise. Le cabinet AlixPartner publiait en juin 2012 son étude annuelle sur le secteur de la distribution automobile et révélait qu'en 2012, la rentabilité moyenne était à 0.46 %, contre 1.21 % en 2011. Ces chiffres sont plus faibles que ceux annoncés par les constructeurs car ces derniers retravaillent les chiffres en écrétant les extrêmes. Certains réseaux comme Renault accusaient une rentabilité moyenne négative. Pendant longtemps, le modèle économique d'une concession a reposé sur un équilibre entre VN et après-vente, l'atelier compensant une rentabilité inexistante sur le VN. Le taux de couverture des frais fixes par l'après-vente est un critère communément employé pour estimer la solidité de la structure financière. Or de 80/90 %, il y a moins de 3 ans, ce taux est passé à 50/60 %, avec un VN qui n'est même plus neutre en termes de rentabilité mais qui entraîne même une rentabilité négative du fait des remises croissantes.

Trois des quatre métiers de la concession subissent cette conjoncture défavorable :

- Les ventes de VN sont en baisse ;
- La fréquentation à l'après-vente se tarie du fait de la réduction du kilométrage moyen (12 000km/an en 2013 versus 15 000 en 2012) et de l'intervalle de maintenance qui se rallonge ;
- Les ventes de pièces de rechange chutent également car elles sont directement corrélées à l'activité après-vente.

Seul le VO semble se maintenir. Les constructeurs sont partis en conquête de ce marché en concoctant des labels pour les véhicules de plus de 5 ans comme Occasions du Lion Primo chez Peugeot ou Select Budget chez Citroën respectivement créés en 2010 et 2014, alors que pour des questions d'image, de garantie ou de sinistralité, ils ont longtemps découragé les

³⁵⁸ Source : Journal de l'Automobile, données 2011

concessionnaires de proposer ces véhicules à la vente. Mais cette stratégie offensive sur le VO est parfois mal vécue par les concessionnaires, qui soupçonnent les constructeurs de vouloir ainsi forcer un de leurs derniers bastions de liberté en brandissant l'argument de la garantie pour accéder à des données clients jusque-là hors de leur portée.

Côté acheteurs, tous les segments sont également touchés puisque les entreprises rallongent les locations pour reporter les renouvellements, les administrations gèrent au mieux les coupes budgétaires en réduisant l'intervalle de remplacement des flottes et les particuliers, après avoir profité de la manne des primes à la casse, ont déserté les showrooms.

Face à ce constat, plusieurs concessionnaires sont inquiets de constater que leur constructeur ne prend pas vraiment la mesure de la réalité : si certains l'attribuent au fait que les constructeurs ont « *les poches vides* » et donc ne sont plus en mesure de soutenir leur réseau en le maintenant sous perfusion financière, d'autres sont inquiets de voir un constructeur « *pris comme un lapin dans des phares* ».

Des groupes qui sont face à la crise, les yeux grand ouverts, et en disant « qu'est-ce que je fais ». Et ils ne savent pas, ils n'osent pas prendre de décisions (...). Le constructeur est très pauvre en termes de suggestions. Il dit « démerdez-vous ». Il n'a pas de solution. (rep. 39c, Renault)

Cette pression conduit naturellement les relations à se tendre entre deux acteurs qui luttent pour leur survie, chacun essayant de maintenir au mieux ses comptes d'exploitation compte tenu de ses contraintes.

Tout le monde est toujours nerveux ; quand vous perdez de l'argent, votre survie, elle est en cause donc vous êtes forcément tendu et nerveux (rep. 39c, Renault)

Pour les réseaux, cela les a conduits à se restructurer au mieux :

Résultat, la panique est dans le réseau, on se réorganise tous autant qu'on peut. Moi j'estime à 9% la baisse des effectifs dans le réseau en 1 an. Dans le réseau Renault, c'est 1800 emplois qu'on a rayé de la carte. (rep. 18p, Renault)

Dans les faits, cette désertification des showrooms a conduit les distributeurs à modifier leurs approches marketing, à imaginer de nouveaux formats de vente et plus globalement, à renforcer la logique push en allant au-devant du consommateur, y compris pour les marques premium moins familières de cette approche.

Le constructeur, je lui dis clairement moi, quand je mets mes voitures à Auchan, je me suis fait un peu taper sur les doigts parce que l'image de marque, c'est plus, on fait un truc sur l'équitation, la voile, le machin... On expose sur le golf oui, mais moi à Auchan, j'ai plus de personnes qui vont passer dans la semaine que toute l'année dans mon showroom ; et les gens qui veulent une A3, ils vont aussi faire leurs courses à Auchan avec un caddy. (rep. 15 p, Audi)

Les marges ont été « saucissonnées » de façon à intégrer dans la rémunération globale une part de variable qui permet aux constructeurs d'aligner les objectifs des concessionnaires sur les leurs. C'est ce système d'objectifs qui contraint parfois les concessionnaires à vendre des stocks à des mandataires en espérant ainsi atteindre les paliers fixés par le constructeur et ainsi toucher des primes.

Aujourd'hui, plus encore qu'hier mais c'était déjà vrai hier, ça se renforce avec la crise, les concessionnaires sont poussés à vendre à perte pour ou dans l'espoir de réaliser les objectifs qui leurs ont été proposés, en fait imposés par le constructeur. Sur le principe des marges arrières. Ça veut dire que "toi, coco, aujourd'hui je ne sais pas ce que tu vaux, mais tu vends 30 caisses alors que tu t'es engagé à en faire 50 et que je vois arriver la fin d'année avec un peu d'interrogation et je me demande comment tu vas faire pour te retourner." Et ben le concessionnaire ou il continue sur cette lancée et il va dans le mur ou alors il va forcer la mécanique ; et comment il force la mécanique ? En passant par les mandataires. (rep. 53 e, journaliste)

On a donc un marché gris³⁵⁹ qui s'autoalimente.

En marge, en moyenne sur la voiture, avant frais de structure, vous êtes en moyenne à 300/400 € lorsque vous réalisez toutes vos performances commerciales. Tout compris, avant frais de structure, y compris le financement qui représente à peu près la moitié. Donc si vous ne faites pas votre financement, si vous n'atteignez pas vos objectifs commerciaux ben vous êtes mort car vous perdez énormément d'argent sur le volume et plus vous faites du volume plus vous êtes fragilisé. (rep. 22p, Peugeot)

Beaucoup d'acteurs s'accordent à dire qu'à présent, une concession de marque généraliste qui fait moins de 500 VN ne peut subsister. C'est partant de ce principe que certains concessionnaires sont devenus multimarques, chose rendue possible par le REC de 2002.

³⁵⁹ Le marché gris fait l'objet d'un développement au point 3

Certains concessionnaires généralistes ont donc accueilli les Coréens (Kia, Hyundai) en leur dédiant une partie de leur showroom, comptant sur ces volumes supplémentaires pour écraser les charges fixes. Ils comptent peu sur ces marques pour dégager du bénéfice car, ainsi que nous le mentionnions, c'est l'après-vente qui génère de la rentabilité. Or le parc roulant de ces marques récemment arrivées sur le territoire est faible. Par contre, ces volumes supplémentaires permettent d'absorber une partie des charges fixes des structures mutualisées (fonctions transverses comme la comptabilité ou le marketing).

Du côté de l'après-vente, les concessionnaires doivent d'une part faire face à des modifications structurelles du comportement des clients (baisse des kilométrages par exemple) mais ils subissent également de plein fouet une concurrence de plus en plus organisée. Les garagistes indépendants se structurent et se regroupent (Top Garage, Rody, Auto Distribution). Les centres auto communiquent abondamment sur leurs tarifs plus attractifs que ceux des concessionnaires et ils agrandissent leur champ d'action en recrutant des clients parmi les véhicules de moins de deux ans encore sous garantie, un marché dont ils ont été longtemps absents. A l'inverse, les constructeurs montent des modèles en franchise ou en agrément pour capter le marché des véhicules de plus de 6 ans (exemple Motrio pour Renault ou Euro-repar pour Citroën). Les clients sont devenus opportunistes et, comme pour le VN, n'hésitent plus à se rendre en concession avec des devis établis par les chaînes afin de bénéficier de remises sur les opérations d'entretien.

Le marché baisse donc à la fois en volume et en valeur et bouleverse donc le fragile équilibre économique des points de vente.

Longtemps on a accepté de ne pas gagner sur le VN car on faisait du business sur l'après-vente sauf qu'aujourd'hui le modèle constructeur sur l'après-vente n'est plus bon. (rep. 54 e, lobbyiste)

b) L'impact des éléments conjoncturels

A des éléments structurels qui tiennent essentiellement aux modifications des structures de rémunération et aux changements de comportement des clients se rajoute un environnement économique turbulent. En effet, la baisse des volumes a des causes tout autant structurelles que conjoncturelles. Dans ce contexte, la surcapacité des constructeurs devient chronique. Près de deux tiers des usines tournent à moins de 75 % de capacité, le seuil de rentabilité d'un site d'assemblage, alors les experts les plus optimistes tablent sur une embellie en matière de

ventes en ... 2019. Aux États-Unis, les constructeurs ont sacrifié dix-huit usines pour mieux rebondir, mais les constructeurs européens peinent à prendre des mesures. La situation est bien sûr contrastée entre des pays comme l'Allemagne où les usines, nichées sur le haut de gamme destiné aux pays européens mais aussi chinois, tournent à plus de 80%, et les pays du Sud comme l'Italie ou la France, où les usines tournent respectivement à 46% et 62% de leurs capacités³⁶⁰. Malgré cela, les constructeurs produisent davantage de voitures que le marché ne peut mathématiquement en absorber et c'est justement le reproche qui leur est fait par les concessionnaires car cela conduit à des objectifs disproportionnés. Couplé à des impératifs de commandes de stocks, cela conduit à des parcs engorgés, qui immobilisent une trésorerie qui fait défaut.

Moment qui est un peu épineux on va dire ça, où les volumes sont en berne, la trésorerie on en cherche partout et on n'a pas les moyens de supporter ces surstocks et c'est compliqué. (rep. 23p, Renault).

Les banquiers ne comprennent pas toujours ces surstocks difficiles à justifier et refusent de rallonger les encours. Parallèlement, certains constructeurs eux aussi à court de trésorerie raccourcissent les portages. Ainsi Peugeot a baissé les franchises d'agios sur certains véhicules comme les utilitaires carrossés. Cette recherche effrénée de trésorerie explique aussi que les constructeurs « poussent » au maximum les stocks dans leur réseau, quitte à les subventionner. Au plus fort de la crise en juin 2012, PSA, qui venait d'annoncer la fermeture d'Aulnay, « brûlait » 200 millions de trésorerie chaque mois³⁶¹.

Cette conjoncture défavorable conduit à certaines situations dramatiques.

Je vois des collègues investisseurs qui sont en train de ruiner leur patrimoine familial, qui perdent de l'argent année après année, ils sont persuadés que le constructeur les sauvera, mais c'est faux parce que lui-même le constructeur lutte pour sa survie, donc on est dans un système où les gens se laissent enfoncer dans la tombe sans rien dire. Enfin, moi je suis stupéfait de voir comment certains se laissent anéantir, il n'y a pas d'autre terme. Ça en dit long sur cette relation, où on a voulu avoir des concessionnaires serviles, qui répondent aux coups de sifflets. (rep. 14 p, Peugeot)

³⁶⁰ Source : Le Monde, *Dix usines automobiles de trop en Europe*, 17/06/2013

³⁶¹ Source : Les Echos, 13/07/2012, « PSA brûle 200 millions de trésorerie chaque mois »

2. Comportement du consommateur

La crise a profondément modifié les habitudes de consommation des clients en matière automobile. Trois aspects sont principalement relevés par les concessionnaires.

a) Le rapport du client à l'automobile

Certains concessionnaires premium confient que leur clientèle, qui subit de plein fouet les hausses de taxes en tout genre (malus écologique, impôts, TVS) hésite désormais à acquérir des grosses cylindrées et se rabat vers des modèles à la fois moins puissants et moins ostentatoires, donc souvent des voitures plus petites, moins chères, et sur lesquelles les marges sont plus faibles. La part de rêve de l'achat automobile s'estompe au profit de considérations plus rationnelles. Cette tendance est très logiquement plus marquée chez les généralistes, qui constatent que le client ne se fait plus plaisir en achetant une voiture.

On a des belles autos mais c'est fini. Il y a des marques qui ont suffisamment d'attrait pour encore générer cela mais c'est pas le cas des généralistes [...] Les généralistes, c'est par définition une auto raisonnable ; une auto raisonnable, ce n'est pas une auto coup de cœur et on l'achète quand cela va bien mais pas quand ça va mal. (rep. 9 p, Renault).

Pour certains clients, c'est un achat fastidieux qui est fait en cas de panne ou de sinistre. C'est difficile à admettre pour un concessionnaire qui fait des investissements colossaux dans ses structures, mais le client n'aime plus vraiment aller chez son concessionnaire.

De moins en moins les gens ont envie de passer en concession. Une étude sortie aux US dit qu'après le dentiste, c'est le métier le plus détesté par le consommateur. On n'aime pas aller chez le concessionnaire car on est mal traité en général. (rep. 43C, ex Volvo)

Si c'est pour l'après-vente, il craint de payer une facture salée et si c'est pour renouveler son véhicule, il appréhende la négociation. Dans un cas comme dans l'autre, l'asymétrie d'information est telle que le client peut légitimement penser qu'il surpaye une prestation ou qu'il aurait pu négocier une remise encore plus forte. Dans le premier cas, il y a, malgré certaines règles récemment établies comme la restitution des pièces remplacées, une certaine opacité sur les éléments facturés et globalement assez peu de transparence dans des tarifs qui changent d'un site à l'autre au sein d'une même marque. Ainsi, rares sont les concessionnaires qui affichent sur leur sites les tarifs sur les principales opérations de

maintenance. Dans le cas du VN, les remises ont atteint de telles proportions que le prix catalogue n'a plus aucune signification³⁶². En 2009, le système de primes à la casse a défiguré le marché et le référentiel des prix. A l'arrêt du dispositif, les promotions sont restées aussi alléchantes afin de ne pas faire fuir les clients. Problème, elles portent maintenant sur l'ensemble de la gamme au lieu de ne porter que sur quelques produits d'appel.

Les concessionnaires interrogés sentent que l'attachement à la marque se délite progressivement et qu'il y a une certaine pression sociale négative sur les clients qui ont encore le goût des belles voitures et des grosses cylindrées. Chez les jeunes générations, le constat est encore plus tranché : le sociologue Jean Viard estime que c'est Internet qui joue aujourd'hui le rôle de vecteur ultime de la liberté que recherche tant la jeunesse : *« l'Internet est aux jeunes d'aujourd'hui ce que la voiture était aux jeunes dans les années 1960 : un moyen de socialiser qui n'existait pas à la génération précédente »*³⁶³. Pour autant, le rapport à l'automobile ne suit pas uniquement les marqueurs générationnels : il y a des 40/50 ans qui ont changé dans leur relation à la voiture et sont revenus au vélo, tandis que des jeunes sont férus de tuning ou de course automobile.

Pourtant, on observe des engouements pour les véhicules qui sortent des sentiers battus. Ainsi, il y a des mouvements émotionnels forts lors de la vague des véhicules « rétros » comme la Fiat 500, la Mini ou la Coccinelle. L'automobile véhicule encore un message, y compris par certains acheteurs de Dacia qui signifient leur détachement : *« c'est l'antibagnole, l'antivéhicule destiné à valoriser l'ego social et phallique, la vraie voiture branchée. Sans tableau de bord électronique qui fait croire au conducteur qu'il pilote un Boeing. »*³⁶⁴.

Enfin, une mutation profonde, et encore plus valable dans les pays matures que les pays émergents selon l'étude Car Online 2014 de Cap Gemini, montre que le client refuse désormais d'être considéré comme un numéro de châssis, chose qu'il a longtemps été aussi bien de la part des constructeurs que des concessionnaires. Il a désormais comme référentiel l'expérience Nespresso, où en achetant des dosettes à 30€, il est reçu dans un écrin luxueux et bénéficie d'une vraie considération. Il n'accepte plus d'être mal considéré en faisant un chèque de 20 000 € ou 30 000 € à son concessionnaire.

La relation avec l'automobile a donc changé, mais celle avec le concessionnaire également.

³⁶² Cf annexe 4 tableau des remises

³⁶³ Viard, J. (2011), *Éloge de la mobilité: essai sur le capital temps libre et la valeur travail*, Editions de l'Aube.

³⁶⁴ Le Figaro, 7/12/2010 « Les secrets de Dacia, la pépite de Renault »

b) Le rapport du client à son concessionnaire

Le client est devenu plus opportuniste et la relation moins forte qu'il entretient avec son concessionnaire renforce cette versatilité. Moins attaché au produit, il se sent également moins proche de son concessionnaire. Les relations personnelles s'étiolent, peut-être en raison du fait que la concentration amorcée depuis environ dix ans dans la distribution automobile a fait progressivement disparaître les concessionnaires indépendants, qui étaient des « notables » dans les villes de province, au profit de directeurs nommés par les groupes pour quelques années dont l'implication dans le tissu économique local est bien moins forte. De fait, ce qui était un échange chargé d'émotionnel entre passionnés se mue souvent en une relation purement transactionnelle dans laquelle chacun lutte, l'un pour préserver ses marges, l'autre pour maximiser la remise. Les nouveaux acheteurs sont zappeurs, moins fidèles, surtout à la recherche de « bons plans » qu'Internet leur permet de repérer. Le client est de plus en plus attaché à un niveau de prix, pas à une marque et son référentiel se limite à un pourcentage de remise, pas à un prix catalogue. Un retour en arrière semble compliqué, car un constructeur seul ne peut faire le pari de stopper cette course folle. Fiat a tenté il y a quelques années les prix fixes, sans négociation, mais la marque est vite revenue à un système plus traditionnel.

Face à la concurrence d'Internet, le point de vente doit être encore plus attractif et offrir une expérience d'achat enrichie. Le degré d'exigence des clients envers les commerçants a considérablement augmenté et cela se vérifie encore plus sur les produits de valeur :

Si demain, vous rêvez d'un produit de luxe qui va vous coûter, que vous allez payer sur 4 ans, vous n'allez pas l'acheter sur internet d'un simple clic ; vous allez vous déplacer dans la boutique pour aller l'acheter que ce soit un bijou que ce quoi n'importe quoi et je pense qu'il faut qu'on garde cette notion là sur la voiture. (rep. 17p, Citroën)

Le concessionnaire reste une réassurance sur un produit hautement impliquant. On peut souligner que cette réassurance est encore plus valable dans le cadre du véhicule électrique, qui est pour la plupart des clients une expérience nouvelle qui ne peut se vivre seulement sur Internet. Mais cela signifie en substance que le client doit pouvoir trouver en point de vente quelque chose qu'il n'a pas sur Internet, que ce soit au niveau des explications données ou des solutions proposées.

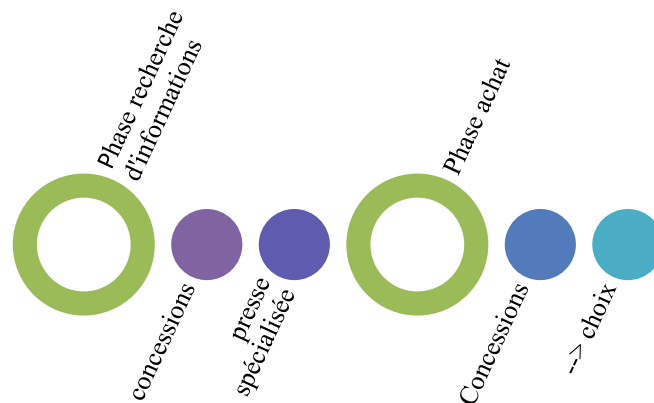
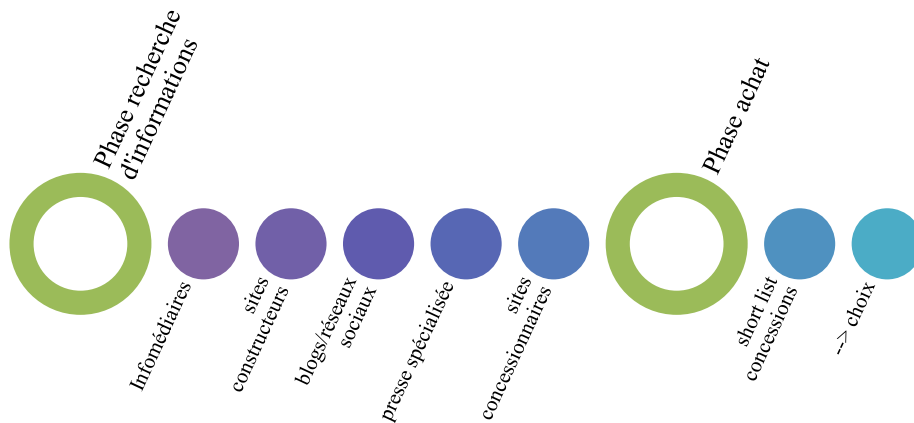
Ils (les clients) vont chez les concessionnaires, ils considèrent que c'est un plus et ils attendent des choses, et là il faut arriver au triple galop, ils attendent une atmosphère Hi Tech, à la mesure de leurs envies, de leurs aspirations, et puis aussi du chèque qu'ils vont faire. Parce que ce n'est pas rien ! Même sur une voiture low cost à 7000€, c'est quand même un beau chèque à faire, c'est pas 10 balles, on n'achète pas une barre de Carambar. (rep. 53 e, journaliste)

Or de ce point de vue, les concessionnaires ne sont pas toujours au niveau, malgré les efforts de certains constructeurs comme Renault, qui a équipé sa force de vente d'Ipad afin de configurer le véhicule debout avec le client plutôt que de part et d'autre d'un bureau sur un ordinateur. Comme sur beaucoup de critères, il a fallu que le constructeur impose des standards pour que soient déployés en concession des espaces d'attente conviviaux et équipés. Pendant longtemps, les « salons d'accueil » étaient coincés entre deux voitures, avec pour lecture les catalogues de la marque ou quelques revues hors d'âge, sans espace pour les enfants, etc... Certains points de vente proposent maintenant un accès WiFi et offrent un café aux clients après-vente. Mais force est de constater qu'il a fallu que le constructeur impose et contractualise ce qui relève pourtant du pur bon sens commerçant.

c) Le niveau d'expertise du client

Si Internet n'est pas vraiment envisagé comme une alternative sérieuse à la vente en concession, en revanche nul ne conteste que ce canal ait profondément modifié le parcours client dans le cadre de l'achat d'un véhicule, et particulièrement la phase amont de recherche d'informations.

Figure 47. L'évolution du parcours d'achat

Ancien parcours d'achatNouveau parcours d'achat

Avant l'avènement d'Internet, le client faisait le tour des concessions afin de s'informer sur l'ensemble des modèles (explications des vendeurs, remise de documentations, essais, remises de prix), puis s'informait via la presse spécialisée, avant de revenir dans les concessions des marques sélectionnées pour négocier les prix et faire son choix. De plus en plus, Internet opère un filtre et le client se rend seulement dans les concessions de la short list. Grâce à l'information abondante et diversifiée à laquelle il a accès depuis chez lui, il peut rationaliser son processus d'achat et limiter ses déplacements.

Encadré 13. Le parcours d'achat type du client web 2.0 raconté...

La tournée des sites constructeurs lui permet d'établir une première liste de véhicules qui lui plaisent et dans son budget. Au besoin, le site Aramis.com lui propose un profilage afin de lui indiquer les véhicules qui correspondent le mieux à son style de vie selon son âge, ses loisirs, sa famille, etc... Puis une visite sur les sites de cybermédiaires comme Caradisiac et la lecture de la presse spécialisée lui permet de recueillir les comptes rendus des journalistes et de visionner les vidéos des essais des modèles sélectionnés, abondamment commentés. Ensuite un parcours sur les multiples blogs et forums spécialisés lui indique les avantages / inconvénients ainsi que les problèmes récurrents de chaque modèle qu'il a sélectionné et donc d'en éliminer certains. Il retourne sur les sites constructeurs où les configurateurs, bien que parfois fastidieux, lui permettent de personnaliser le véhicule de ses rêves. Teinte de caisse, couleur et matière des garnissages, motorisation, carrosserie, options, etc... il se « construit » la voiture idéale. Il peut ensuite s'enquérir du point de vue de ses amis sur les réseaux sociaux et engager avec eux une discussion sur l'opportunité de choisir tel ou tel modèle. Il va aussi visiter les sites des concessionnaires de sa région pour une tournée virtuelle (dans les rares cas où c'est possible) et consulter les avis laissés par les internautes sur les points de vente. Enfin plusieurs forums lui donneront les clefs pour négocier au mieux à la fois l'achat du VN et la reprise de son ancien véhicule. Ensuite seulement, il se rendra dans les points de vente pour apprécier *de visu* les véhicules sélectionnés, les essayer et négocier les prix. Parfois même, il brandit au vendeur une proposition défiant toute concurrence qui lui a été faite par un mandataire, espérant obtenir les mêmes conditions, car la dématérialisation d'un achat aussi impliquant le rebute tout de même et la concession lui offre des garanties sur la livraison et l'après-vente.

L'asymétrie d'information qui a longtemps prévalu n'est plus de mise. Le consommateur a séquencé son processus d'achat et l'interaction avec la concession n'arrive qu'à la fin.

Internet fait globalement du consommateur un expert dans tous les cas, fait du consommateur un être indépendant qui va faire, qui va défricher toute la partie initiale de son processus d'achat et ne va commencer à sortir de chez lui et venir à notre rencontre que pour jouer la finale. (rep. 35c, Citroën)

Cela suppose une force de vente qui soit de plus en plus compétente et réactive pour ne pas être exclu de cette dernière étape. Là où le vendeur ancienne génération répète les arguments déjà lus maintes fois, le commercial efficace va approfondir la découverte des besoins de son client par un dialogue construit, parfois lui proposer une solution qu'il n'avait pas envisagée et apporter ainsi une valeur ajoutée. Cette situation est vue par certains concessionnaires comme une vraie opportunité de faire monter en compétence l'équipe de vente, qui doit encore mieux connaître son produit et ceux de ses concurrents.

Dans le court résumé du parcours client précité, le concessionnaire a de multiples occasions d'entamer un premier contact avec le client, avant même sa visite sur le site. Il peut tout

d’abord lui proposer une visite virtuelle de ses locaux avec Google Business View ; trop peu de concessionnaires ont fait la démarche de se doter d’un site Internet dédié, en dehors du portail proposé par le constructeur. Ce dernier est relativement pauvre en informations et ne permet pas au concessionnaire d’afficher ses éléments différenciants. Ensuite, l’e-réputation est une donnée encore peu travaillée. Pourtant, l’étude car Online publiée par Cap Gemini en mai 2014 indique que 69% des Français ont partagé (ou sont prêts à le faire) leur expérience en matière d’achat de véhicule et que 31% des personnes interrogées consultent les forums dans le cadre de leur parcours d’achat. Un consultant RH nous confiait que quelques groupes commencent à recruter des community managers, or c’est un sujet étrangement absent du discours des concessionnaires.

Les concessionnaires ne semblent pas non plus prendre en compte l’engouement croissant des clients pour les applications ou les sites mobiles qui permettent de comparer les offres. Le showrooming, c’est-à-dire le fait de visiter un point de vente pour se faire une idée précise du véhicule (explications du vendeur, essai, brochures, visualisation des teintes et des garnissages) puis de comparer les offres proposées sur Internet est en pleine croissance aux états unis³⁶⁵, où 83% des acheteurs utilisent leurs mobiles (téléphones ou tablettes) pour rechercher de l’information. L’étude suggère aux concessionnaires de mettre très rapidement en place des systèmes d’ajustement des prix en temps réel à partir d’applications mobiles robustes ou, à l’instar de Walmart et Target, de proposer des produits spécifiques au canal Internet. L’initiative de Google en 2013 en Californie n’a pas été poursuivie, mais elle en disait long sur les ambitions du géant de l’Internet

Encadré 14. Google et la distribution de VN

L’idée était de convaincre les concessionnaires de communiquer leurs stocks de VN et leurs prix à Google, qui se faisait ainsi l’interface entre le client et le concessionnaire. Un client tapait « Chevrolet Impala » et Google lui proposait toutes les Impala référencées dans sa base, indiquant la configuration de la voiture, les options, les caractéristiques et bien sûr le prix. Chaque lead était facturé minimum 10\$³⁶⁶.

Sachant que 66 % du trafic des sites des concessionnaires américains provient de Google, il n’était pas complètement illogique que le géant de Mountain View cherche à s’approprier une

³⁶⁵ Etude janvier 2014 “Mobile Device use at dealership”, Play Inc.

³⁶⁶ Toyota Sunnyvale, un concessionnaire Toyota de la Silicon Valley, a fait 7% de son volume de ventes avec les leads apportés par Google, qui lui facturait 22\$ le lead voiture et 26\$ pour les camions. Source : Time, 21/03/2013 « *How Google Is Horning In on Car Dealership Sales* ».

partie de la valeur.³⁶⁷ Le système fonctionne déjà avec un succès grandissant dans l'hôtellerie (Hôtel Finder) et l'aérien (Flight Search), on peut donc parier que Google reviendra à la charge lorsque les clients seront plus mûrs. Il convient de rappeler que les concessionnaires français réalisent environ 30 % de leurs ventes VO avec Internet. Il est difficile d'obtenir des chiffres pour mesurer le trafic issu de Google, mais on peut imaginer que l'évolution suive la même tendance que dans l'hôtellerie où la prégnance du trafic issu des moteurs de recherche a contraint les hôteliers à se doter de solides compétences pour doper le SEO et le SEA.

3. L'épineux problème du marché gris

Le marché noir est le commerce clandestin de biens autorisés ou illégaux et s'apparente à la contrebande. Il est répréhensible dans le sens où il contrevient aux restrictions réglementaires et fiscales. A l'inverse, le marché gris est le commerce de biens autorisés sur des canaux qui le sont tout autant, mais qui ne sont pas validés par les fabricants. Or le commerce de véhicules neufs est encadré par les principes de la distribution sélective et exclusive, donc les revendeurs doivent être agréés par le fabricant, ici le constructeur.

F.V. Cespedes, E.R. Corey et V.K. Rangan (1988)³⁶⁸ ont relevé quatre effets délétères du marché gris :

1. L'effet est perturbateur sur la stabilité des prix. Il brouille l'image prix des distributeurs officiels ;
2. Le soutien aux distributeurs officiels est plus compliqué et plus onéreux pour le fabricant ;
3. Dans les cas où le produit n'est finalement qu'un prétexte pour amener le client à consommer soit du service après-vente soit du consommable, le client ne revient pas vers les circuits traditionnels, qui perdent donc à la fois la vente du produit d'appel et celle du récurrent ;
4. Il aurait tendance à augmenter le niveau d'insatisfaction des clients ; lorsque ceux-ci se tournent vers les circuits autorisés par exemple dans le cas du service après-vente, ils sont souvent mal reçus en raison de leur choix de canal de vente pour le produit.

³⁶⁷ Si l'initiative n'a pas été étendue dans le domaine de l'automobile, on notera que Google Hotel Finder propose un service analogue sur les chambres d'hôtel.

³⁶⁸ Cespedes, F. V., Corey, E. R., & Rangan, V. K. (1988). Gray markets-causes and cures. *Harvard Business Review*, 66(4), 75-82.

Sur ce dernier point, il est par exemple fréquent qu'un automobiliste qui a acheté sa voiture chez un mandataire³⁶⁹ et qui se rend dans une concession pour la garantie soit mal reçu, ne bénéficie pas de véhicule de prêt, sa voiture passe en dernier, etc... Les concessionnaires le justifient par le fait qu'ils privilégient leurs clients. Pourtant, l'après-vente est bien plus générateur de revenus que le VN, donc les concessionnaires auraient au contraire tout intérêt à soigner ce client qui leur a épargné des ressources sur un acte d'achat peu rémunérateur, mais qui est potentiellement un client après-vente contributeur de marge.

En matière de VN, les distorsions de prix d'un pays à un autre favorisent l'expansion de ce commerce à la frange des canaux traditionnels et autorisés. La provenance de ces véhicules fait l'objet d'un jeu de dupes entre les constructeurs et les concessionnaires. Pour les constructeurs, le débat est tabou et tous affirment la main sur le cœur ne pas approvisionner en direct les réseaux de revendeurs. Pourtant, il semble bien que certains véhicules qui arrivent en France ont été vendus, non pas par le constructeur (ou son siège) français, mais plutôt par la filiale étrangère (espagnole, portugaise, italienne, selon les prix les plus favorables).

C'est facile, le constructeur X infuse 500 VN de plus à la filiale espagnole, ou italienne, ou portugaise, peu importe, sachant qu'elle ne pourra pas les absorber, et que ça reviendra en France par les mandataires. Et que ben 500 bagnoles de plus sur un marché qui en compte 1.5 million, ça ne se verra pas (interlocuteur^{57e}, consultant)

Les concessionnaires, confrontés à la fois à une distorsion importante sur les prix et à une pression sur les volumes, jouent un jeu trouble en conspuant les mandataires, mais en travaillant ponctuellement avec eux pour écouler leurs surstocks. Si la revente directe à un professionnel est prohibée (et souvent sanctionnée par le constructeur car c'est un motif de résiliation inscrit dans les contrats), en revanche certains concessionnaires travaillent de façon transparente avec des opérateurs comme club Auto, qui met en relation le client et le concessionnaire. Le marché est donc dans une situation où la baisse des marges des concessionnaires s'auto-entretient.

Les concessionnaires, qui y sont tous les jours confrontés, le considèrent tantôt comme un vrai fléau car il tire les prix vers le bas, tantôt comme une manne car il leur permet ponctuellement des ventes additionnelles en déstockant des parcs qui s'engorgent. Pour simplifier, les voitures proposées par les mandataires proviennent essentiellement de deux sources :

³⁶⁹ Voir annexe 3 pour une définition de la fonction de mandataire

- concessionnaires français qui revendent des VN à des mandataires, parfois avec la bénédiction, voir sous la pression, du constructeur ;
- véhicules d'importation qui proviennent des filiales étrangères des constructeurs.

Les concessionnaires qui revendent des stocks de leur propre initiative sont assez rares car ils encourent une résiliation à effet immédiat. Les volumes concernés sont relativement marginaux par rapport à ceux brassés par les centrales d'achats (exemple belges) qui sont les seules à avoir les capacités financières pour acheter plusieurs centaines de voitures à chaque tour.

C'est le constructeur qui conclue un accord avec la centrale d'achat et demande à un distributeur bien obéissant de servir d'interface. (rep. 46 e, juriste)

Ce sont donc en partie les concessionnaires eux-mêmes qui approvisionnent ce marché qui les pollue, mais les vrais responsables sont finalement les constructeurs, engagés dans une folle course au volume, qui imposent des stocks pléthoriques et des objectifs irréalisables.

Certes, les constructeurs proposent du portage à soixante voire quatre-vingt-dix jours, mais il arrive un moment où il faut payer les voitures alors qu'elles ne sont toujours pas vendues. On est donc dans une situation totalement schizophrène où les concessionnaires, sous la pression des constructeurs, alimentent en toute connaissance de cause un marché qui contribue fortement à la pression déflationniste sur les prix dont ils sont à court terme les principales victimes. Mais les stocks poussés par les constructeurs chez les concessionnaires pèsent extrêmement lourds dans les bilans et il est parfois vital pour des concessionnaires, à court de trésorerie, de les liquider, quel qu'en soit le prix.

Dans le cas des véhicules d'import, la course au volume engagée entre les constructeurs contraint les maisons mères à imposer des objectifs volume à leurs filiales qui sont parfois déconnectés des capacités d'absorption du marché. Par exemple, la maison mère d'une marque va doter la filiale espagnole de 1000 ou 2000 voitures supplémentaires qui ne peuvent manifestement pas être absorbées par un marché local au bord de l'apoplexie. La filiale sait donc que ces voitures traverseront la frontière française pour se retrouver dans les stocks des mandataires. Il s'agit parfois de véhicules neufs et non immatriculés, ou plus souvent de véhicules immatriculés mais 0 km³⁷⁰. La maison mère peut se réjouir d'avoir vendu une

³⁷⁰ L'intérêt de cette manœuvre est de gonfler artificiellement les chiffres des ventes. Peu importe que la voiture soit immatriculée pour un client final ou non, seul compte le fait de l'immatriculer. C'est ce qu'on appelle les immatriculations tactiques.

voiture de plus, peu importe que cela soit préjudiciable au marché voisin de sa filiale. Dans ce cas, elle soutient deux fois la vente d'une même voiture puisqu'elle aide financièrement une première fois le concessionnaire local à la déstocker, et elle aide à nouveau un concessionnaire français à faire face à cette concurrence en lui octroyant une prime spécifique. La situation est particulièrement tendue en Espagne, où de nombreux concessionnaires ont fait faillite et ont liquidé à vil prix des stocks qui réapparaissent en France.

Les filiales ne font que répercuter sur leur réseau les contraintes qu'elles-mêmes subissent de leur maison mère. Il est en effet important de mentionner que les filiales sont parfois des entités juridiquement indépendantes des maisons mères. Certains constructeurs possèdent 100% de leurs filiales (groupe Volkswagen ou Ford par exemple) tandis que d'autres confient la distribution de leurs produits à des investisseurs autonomes (exemple Mazda, Mitsubishi ou Subaru) On parle alors d'opérateurs ayant des contrats d'importation avec les marques³⁷¹.

Certains constructeurs reconnaissent à demi-mot qu'ils sont bien conscients de la situation, mais que finalement, à partir du moment où la voiture est vendue, ils sont assez peu regardants sur le client final.

Le constructeur, il veut vendre ses voitures. On ne cherche pas à savoir où elles vont. (rep. 40c, Kia)

La situation est démoralisante pour certains concessionnaires, qui sont contraints de sacrifier leurs marges pour proposer un prix tout juste comparable tout en devant réaliser des investissements colossaux pour rester dans les standards. Certains concessionnaires, acculés, se résolvent donc à proposer eux-aussi des véhicules 0km en s'approvisionnant auprès des filiales étrangères de leur propre constructeur.

Je refusais de faire ça avant, quand tout allait bien, je trouvais que ce n'était pas mon rôle de concessionnaire que d'aller acheter des véhicules de ce type et qu'au contraire j'allais alimenter un marché qui est mauvais. Mais en période de difficulté, on sait que c'est là qu'on gagne de l'argent, je suis désolé. Je ne peux pas supporter que les contraintes du constructeur et n'en subir que les désavantages, enfin, c'est pas possible. (rep. 4p, Groupe Fiat)

³⁷¹ Avec tous les risques que cela comporte d'ailleurs : on se souvient de la saillie en 2012 de Jean-Claude Debard, patron de Mitsubishi France, qui avait qualifié Arnaud Montebourg, alors ministre du Redressement productif, d'"abruti mental". L'entreprise nipponne avait présenté ses plates excuses. L'indélicat avait présenté sa démission à la suite de cette affaire.

Avec certains distributeurs et je parle pour Alfa, mais pour Fiat ça doit être pareil, on ne joue plus leur jeu complètement, c'est-à-dire de stocker pour eux, puisque aujourd'hui on ne sert qu'à ça, c'est-à-dire alimenter les usines et avoir des parkings remplis, mais on joue le jeu inverse c'est-à-dire qu'eux ont rempli d'autres parcs que les nôtres et on se ravitaille là-bas. (rep. 4p, Groupe Fiat)

Le problème touche aussi le réseau secondaire, c'est-à-dire les agents, à qui il est compliqué de demander d'épauler le concessionnaire en vendant du VN sur lequel il touche 400€ alors qu'il peut s'approvisionner seul en véhicules 0Km sur lesquels il aura une marge bien plus confortable.

Enfin, le phénomène des immatriculations tactiques³⁷² vient lui aussi alimenter le marché gris. En 2013, 15% des immatriculations du marché français étaient dites « tactiques »³⁷³. Le chiffre est en hausse de 1,5 % alors que le marché a dans le même temps reculé de 5,7 %. Les chiffres des immatriculations annoncés par le CCFA sont donc partiellement faussés par ces manœuvres difficiles à estimer d'une marque à l'autre.

La France, en BMW, augmente cette année de 1700 voitures, de plus que l'année d'avant, donc. Pour vous donner des ordres de grandeur : la France, en 2012, 48 045 voitures contre 46 305 l'année d'avant, donc ils font 1740 voitures de plus, d'accord ? Et sur le dernier mois, la succursale fait 1000 voitures de plus que l'année d'avant, c'est-à-dire que 1740 voitures de plus sur l'année, la succursale sur un seul mois fait les 2/3 de la progression. (rep. 33p, BMW)

Les impacts de cette technique qui oxygène très provisoirement les usines et les comptes de résultats sont récurrents et bien connus :

- Pollution du marché VO lorsque les véhicules immatriculés pour les loueurs seront sur le marché à 4 ou 6 mois ;
- Véhicules de démonstration ou 0km qui viennent cannibaliser les ventes de VN ou de VO récents ;

³⁷² Les immatriculations tactiques sont les véhicules immatriculés pour les loueurs courte durée, les véhicules de démonstration des réseaux, les ventes directes et ventes au personnel ou encore des véhicules qui seront vendus en 0km.

³⁷³ Europe1.fr, *Les fausses immatriculations des constructeurs automobile*, 10/01/2014

- Concurrence accrue des mandataires qui achètent massivement ces 0 km immatriculés par les filiales.

B. Le climat de la relation

1. Relations entre les acteurs

a) Entre les concessionnaires et leurs constructeurs

Il y a deux niveaux de relation à distinguer :

- d'une part les groupements de marques qui sont les instances de représentation des concessionnaires auprès des constructeurs et dont les membres sont élus par le réseau. Leur objectif premier est d'établir un dialogue avec le constructeur et de faire collectivement entendre leurs voix sur différents chapitres (politique de prix, rédaction des contrats, système d'incitation, etc...). Ces groupements sont organisés en commissions (VN, VO, après-vente, TIC, etc...) et se réunissent en moyenne tous les deux mois ;
- D'autre part les relations que chaque concessionnaire ou groupe établi avec son ou ses constructeurs.

i. Les groupements de marque : les structures de dialogue

Les sentiments à l'égard de ces instances représentatives sont très mitigés. En effet, un réseau est constitué d'une multitude de profils dont les intérêts ne sont pas toujours compatibles. Il y a des indépendants qui ont un seul site, de petites structures avec deux ou trois affaires, des groupes régionaux et quelques acteurs particulièrement lourds. Il y a des mono-marque, des multi-marques et au sein des multi-marques, certains représentent le même groupe (Volkswagen ou Fiat par exemple) ou au contraire abritent des constructeurs variés, premium et/ou généralistes. Or les groupements de concessionnaires sont souvent noyautés par les gros groupes pour au moins deux raisons :

- Le système d'élection des membres est basé sur le principe 1 contrat=1 voix. Donc les groupes qui ont en leur sein plusieurs concessions de la même marque sont *de facto* en position de force pour faire élire leurs favoris ;
- Les patrons de petites structures, qui sont beaucoup plus dans l'opérationnel et qui remplacent parfois du personnel absent (vendeur ou secrétaire) n'ont pas le temps nécessaire à consacrer aux six ou sept réunions annuelles auxquelles se rajoute un travail administratif plus ou moins chronophage. Ce constat est encore plus vrai en période de crise où les ajustements se font au quotidien.

Au CNPA, c'est compliqué, au groupement c'est compliqué, parce que tout le monde est investi dans ses affaires parce que c'est dur. Quand ça se passe bien, tu as du temps. Quand c'est plus compliqué, tu as moins de temps. Tout le monde se replie sur son truc et n'a pas très envie de travailler pour la collectivité. (rep. 32p, Peugeot/Volkswagen)

Les gros groupes étant majoritaires dans le paysage, ce sont leurs dirigeants que l'on va retrouver dans les groupements. Ce constat est encore plus valable chez les généralistes que chez les premiums, où on trouve davantage d'indépendants.

Je pense qu'on a une marque comme Volvo où il y a un groupement [...] qui a un poids sérieux, pratiquement toutes les concessionnaires de France y adhèrent, et quand il faut monter au charbon, quand le constructeur propose quelque chose, c'est toujours +/- validé par les commissions et on a l'impression que les gens font ça pour l'ensemble du réseau et pas seulement pour eux. Si je prends Alfa, c'est tout le contraire, c'est-à-dire que les gens qui sont au groupement chez Alfa ne sont là que pour se servir. (rep. 26p, Fiat/Volvo/Jaguar/Land Rover)

Un concessionnaire Peugeot nous expliquait que, compte tenu de son expérience, il avait pu chiffrer l'écart de rentabilité entre un indépendant et un groupe : la différence sur la rentabilité nette serait de 0,5 à 1 % en raison des accords de groupe sur le carburant ou les fournitures, des arrangements sur les marges arrières ou des retours sur financement. Les petits concessionnaires n'ont pas tous ces avantages qui sont négociés au niveau du groupement. Il y a donc une distorsion dans la défense des intérêts, qui ne sont pas les mêmes selon la taille de l'affaire. C'est la raison pour laquelle beaucoup de petits concessionnaires voudraient quitter les groupements car ils ne s'y reconnaissent pas.

Le reproche le plus vif fait à ces groupements est le soupçon de collusion avec les constructeurs. Deux dérives sont dénoncées : d'une part des investisseurs qui accepteraient de siéger dans les instances de discussion en échange de l'accord du constructeur sur la vente d'autres concessions. Le bénéficiaire serait ainsi redevable et beaucoup plus conciliant dans les négociations. D'autre part et à l'inverse des concessionnaires déjà membres du groupement qui profiteraient des liens tissés avec le constructeur à l'occasion de ces échanges pour être informés des cessions à venir et se positionner avant les concurrents. Il paraît évident que les concessionnaires figurant dans ces instances tissent des liens privilégiés avec le constructeur et tous ne le renient pas, cela leur procure certes un accès privilégié à l'information. Pour autant, ils récusent les accusations d'inféodation qui sont proférées. Les groupements sont là pour négocier avec le constructeur, or la négociation est un compromis qu'il faut arriver à définir, chacune des parties acceptant de renoncer à certaines exigences.

Cette latitude est très variable d'un constructeur à l'autre. Si Citroën fait avaliser ses décisions sur la politique commerciale par son réseau...

Jamais Citroën a décidé de donner un objectif à ses concessionnaires sans que la commission soit consultée, c'est-à-dire que si demain ils décident que la qualité après-vente, il faut être à 71 %, c'est l'ensemble de la commission qui est représentée par des concessionnaires qui valide ces 71 %. (...) On n'a jamais un objectif descendant ou une règle descendante du constructeur sans aucune consultation du groupement. (...) . Il y a toujours une consultation. Après c'est des échanges ; c'est des débats. Après, on est d'accord, on n'est pas d'accord. Il y a au moins consultation, échange et on arrive toujours un peu à un compromis. Après, ils ont aussi leurs objectifs qui sont donnés par des actionnaires donc quelque part, ils doivent aussi nous faire passer leurs objectifs qui sont donnés par la famille Peugeot PSA et ils ont aussi leurs objectifs. (rep. 10p, Citroën)

...en revanche un dirigeant de Renault admet que ces espaces servent à diffuser de l'information plutôt qu'à négocier.

Voilà il y a un mode de consultation d'échange avec les concessionnaires pour essayer de faire en sorte que notre politique, on ne demande pas à ce que notre politique soit validée par les concessionnaires mais qu'au moins on leur explique et qu'ils nous fassent part de leurs remarques après on en tient compte ou on n'en tient pas compte. (rep. 39c, Renault)

Un membre du GCR³⁷⁴ admet, laconique, que si le constructeur les écoute, il ne change pas pour autant ses orientations.

Nous on est là plus pour arrondir les angles, limer les aberrations, plus qu'honnêtement être force de proposition. C'est un peu dommage, c'est dommage mais c'est leur façon de faire. Et ils sont tous comme ça les constructeurs. (rep. 18p, Renault)

Nonobstant ces réserves, le dialogue donne aussi lieu à de vraies coopérations. L'exemple régulièrement cité de collaboration réussie entre un groupement et son constructeur est celui de Peugeot Webstore. L'outil, qui est le site marchand pour les véhicules Peugeot, est le fruit d'une discussion entre la marque et son réseau, bien que la genèse de ce projet soit un conflit entre les parties³⁷⁵.

Mais faire partie du groupement, c'est aussi risquer de se « retrouver dans le viseur du constructeur ». Quelques concessionnaires interrogés sont persuadés d'avoir été victimes de mesures de rétorsion en raison de leur propension à dénoncer certains agissements de leur constructeur. Ces représailles se seraient traduites notamment par des objectifs revus à la hausse.

Il arrive cependant que le groupement rentre en conflit ouvert avec le constructeur : ça a été le cas de Kia en 2013, où le dialogue été rompu pendant sept mois. Dans une lettre au réseau, le groupement engageait, ponctuellement, les concessionnaires à bloquer leurs commandes, à stopper le règlement des factures des voitures livrées dans leurs affaires, mais aussi à cesser toute remontée de prises d'ordre auprès des services de l'importateur.

A l'inverse, certains concessionnaires jugent positivement les relations entre le constructeur et les instances de dialogues, notamment les marques Toyota, Citroën et Volvo. Nous verrons d'ailleurs que cela coïncide avec des rapports entre les concessionnaires et leurs interlocuteurs chez le constructeur qui sont plutôt cordiaux, avec une volonté de parvenir à des compromis plus évidente que dans d'autres marques.

Une autre mission des groupements est de rechercher les effets d'échelle pertinents. Le GCR propose par exemple un service de gestion mailings situé à Cahors qui sous-traite la gestion des courriers pour des concessionnaires Renault mais également pour d'autres entreprises

³⁷⁴ Groupement des Concessionnaires Renault

³⁷⁵ La discussion a été provoquée par une action du constructeur en 2007, qui avait proposé sur le site vente-privée.com un lot de 1007 d'occasion.

extérieures au réseau car il a su développer une réelle expertise. Dans la mesure où les sites pris un à un sont trop petits pour envisager de monter de telles structures, il est du ressort des groupements de proposer cette mutualisation. De même, il y a une branche centrale d'achat chargée de négocier en masse certains équipements (outillage, informatique). Le GCAP³⁷⁶ a pour sa part monté une web TV afin de partager les bonnes pratiques du sein du réseau.

ii. Climat de la relation dans la dyade concessionnaire – constructeur

Les métaphores du mariage et des relations familiales ont été utilisées par plusieurs auteurs pour caractériser les relations d'affaire (Johnston and Hausman, 2006³⁷⁷; Celuch, Bantham, and Kasouf, 2006³⁷⁸; Bantham, Celuch, Kasouf, 2003³⁷⁹; Tynan, C., 1997³⁸⁰). Du mariage les auteurs retiennent :

- l'engagement contractuel...
- qui se fait de plein gré pour chacune des parties...
- qui se promettent fidélité...
- dans un engagement de long terme.

Nos répondants ont spontanément repris cette métaphore du mariage pour exprimer leurs sentiments sur la genèse et l'évolution de la relation.

C'est comme la relation entre un homme et une femme, ou bien on se marie pour faire un bout de chemin ensemble et on trouve des points de convergence ou bien on estime, qu'il y a beaucoup trop de points de divergence et que c'est trop pot de fer et pot de terre et que ça vous emmerde, ben vous ne faites pas ce mariage-là vous en faites un autre. Ça fait partie des contraintes. (rep. 29p, groupe Volkswagen)

La collaboration entre un constructeur et un concessionnaire, c'est un mariage de gré à gré et on s'est choisi parce qu'on s'aimait, parce qu'on a pensé qu'on pouvait s'aimer. Bien sûr, on peut se tromper ou malheureusement les évolutions divergent

³⁷⁶ Groupement des Concessionnaires Automobiles Peugeot

³⁷⁷ Johnston, W. J., & Hausman, A. (2006). Expanding the marriage metaphor in understanding long-term business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(7), 446-452.

³⁷⁸ Celuch, K. G., Bantham, J. H., & Kasouf, C. J. (2006). An extension of the marriage metaphor in buyer-seller relationships: An exploration of individual level process dynamics. *Journal of Business Research*, 59(5), 573-581.

³⁷⁹ Bantham, J. H., Celuch, K. G., & Kasouf, C. J. (2003). A perspective of partnerships based on interdependence and dialectical theory. *Journal of Business Research*, 56(4), pp. 265-274.

³⁸⁰ Tynan, C. (1997). A review of the marriage analogy in relationship marketing. *Journal of Marketing Management*, 13(7), 695-703.

avec le temps mais globalement, c'est pas des relations qui sont faites pour être volages. (rep. 35c, Citroën)

C'est un deal qu'on fait ensemble, c'est un peu comme le mariage pour le meilleur et pour le pire. Partie fidélité, tout ça, on retrouve les mêmes principes. (interlocuteur15p, Audi)

mariage de raison. (interlocuteur47e, juriste)

Cela illustre bien le tracé sinusoïdal de la relation, avec des moments où globalement tout va bien et l'entente est parfaite, et d'autres où il y a des tensions et des points de désaccord. La plupart des interlocuteurs répugnent à parler de conflit, bien que les arguments avancés soient parfois violents.

Chaque marque a ses façons de faire ; on sait par exemple, on nous le dit et les gens de Renault sont très proches de leur réseau, sont très présents dans les affaires sont très intrusifs par rapport à d'autres marques mais c'est une caractéristique de la marque Renault et pas Mr X ou Mr Y. (interlocuteur39c, Renault)

Les constructeurs nous ont livré des éléments de langage bien rodés.

C'est une relation de confiance, de solidarité, de partage, de préoccupation pour trouver des solutions. C'est une relation mûre, c'est une relation qui mêle à la fois la recherche de performance et la volonté de travailler sur des sujets de réflexion internes donc on est à la fois dans du court terme et du moyen terme. (interlocuteur41c, Citroën)

Nous avons identifié plusieurs variables qui contribuent à adoucir les rapports ou au contraire à les tendre.

- Conjoncture économique

Tous s'accordent à dire que les relations se tendent dans le contexte de crise actuelle. Chacun combat pour sa survie, cherche à préserver sa rentabilité et tente de s'approprier une part plus importante d'une valeur qui se réduit. Exsangues, certains constructeurs ne peuvent plus aider leur réseau et les relations se durcissent. De plus, le constructeur est moins directif en période faste car il se satisfait des chiffres.

Les critiques sur le climat de la relation sont relativement récentes et se durcissent parallèlement à la crise. La rentabilité n'est plus au rendez-vous donc des voix se font

entendre. Est-ce à dire que la contestation va retomber si la situation économique s'améliore ? Ou est-ce que ça a permis une prise de conscience du réseau de sa fragilité et de la nécessité de s'affranchir de la tutelle du constructeur ?

Peut-être était-ce l'électrochoc indispensable pour envisager un changement de paradigme.

- Structure organisationnelle du constructeur

Les relations avec le réseau sont organisées globalement de la même façon chez tous les constructeurs. Chez les constructeurs les plus petits, le patron de la filiale française supervise également le développement réseau.

Figure 48. Organisation de la cellule développement réseau chez les constructeurs



La structure organisationnelle impacte la relation à deux niveaux :

- Elle conditionne la réactivité du constructeur ;
- Elle renforce le dialogue et la communication entre les parties.

La réactivité de l'interlocuteur est vue comme une variable impactant positivement le climat de la relation. L'interlocuteur dispose d'autant moins de latitude décisionnelle que le nombre de niveaux hiérarchiques est élevé. A ce titre, les petits constructeurs sont souvent perçus comme étant plus proches de leur réseau car l'échelle hiérarchique est plus courte et les concessionnaires ont un accès direct au patron de la filiale française, qui dispose d'un périmètre d'action plus large que les chefs de zone.

La crise a aussi contraint les constructeurs à se restructurer et donc à compresser les effectifs. Cela s'est traduit sur le terrain par des interlocuteurs moins nombreux et donc moins disponibles. Or un relationnel fort suppose des relations fréquentes et donc des interlocuteurs constructeur suffisamment nombreux pour assurer un bon maillage du territoire. Un directeur régional Citroën nous mentionnait que la marque avait justement résisté à la tentation de réduire le nombre de chefs de zone afin de maintenir la proximité avec le réseau. En 2005,

Peugeot avait réorganisé ses directions régionales en fusionnant certaines entités proches géographiquement, réduisant ainsi les effectifs.

De leur côté, les constructeurs considèrent que le relationnel est plus simple avec les indépendants pour les mêmes raisons, c'est-à-dire que les structures hiérarchiques sont courtes, le dialogue est direct et le concessionnaire a toute latitude pour prendre ses décisions. Il y a davantage de réactivité que dans un groupe où il faut l'aval de la hiérarchie.

- Critère culturel

Notre panel comporte des groupes travaillant avec des constructeurs de nationalités différentes. Il est intéressant de noter que la variable culturelle se ressent dans les rapports entre les parties.

La marque suédoise Volvo est plutôt bien perçue par les trois concessionnaires. Après avoir été dans le giron de Ford entre 1999 et 2010, la marque appartient maintenant au groupe chinois Gelly, mais les méthodes de management n'ont pas évolué avec les différents propriétaires.

Chez les Japonais, les principes du Kaizen se ressentent jusque dans les usines françaises, où les syndicats par exemple ne sont pas aussi virulents que dans les usines françaises. La culture de la remise en question fait que la recherche d'amélioration est permanente et renforce la qualité du dialogue avec le constructeur, qui prête une oreille attentive aux remontées du réseau.

Chez les italiens, tout change, rien n'est figé, tout se fait au cas par cas selon la force de négociation du concessionnaire et rien n'est précis. Il n'y a rien de gravé dans le marbre, tout se négocie (primes, enlèvements, aides, etc....).

Il n'y a rien de clair chez eux, ce sont des gens qui ne respectent pas leurs engagements, il faut absolument à chaque fois que l'on fait quelque chose que tout soit écrit. (rep. 26p, Fiat/Volvo/Jaguar/Land Rover)

Avec Fiat, les négociations se font dans le conflit, avec la menace de leur part de ne pas octroyer les primes, et de la part des concessionnaires de rendre le panneau et d'abandonner la marque.

Chez Fiat c'est complètement différent. C'est très rigide au début et puis après tout est négociable. Mais chez Fiat, la négociation est conflictuelle. C'est-à-dire que si

vous ne rentrez pas en conflit, vous ne pouvez pas négocier. (...) Peugeot, non, il faut rester dans le savoir vivre. On peut avoir des différends, des points de vue différents, on va en discuter, mais après ça va être un échange d'arguments. Chez Fiat c'est au-delà de l'argument, c'est « si tu m'accordes pas ça, je ne ferai pas ça ». (interlocuteur11p, Peugeot/Volkswagen/Fiat)

Les Allemands sont fidèles à leur image de rigueur et cela se traduit par une certaine rigidité dans les process et les structures de décision.

Avec Skoda, on est dans une relation plus germanique donc avec des règles bien précises et là on est dans des tensions actuellement. (rep. 8p, Skoda)

Vous voyez comment on est perçu ? On est de joyeux drilles, on est des bons vivants, mais on ne travaille pas beaucoup. Donc ils viennent voir régulièrement ce qu'il se passe. (rep. 7p, BMW)

Les réseaux des marques allemandes apprécient la cohérence dans les décisions et une constance dans les politiques.

Ils sont cohérents, c'est-à-dire quand on dit pour 2013, ça va être compliqué, ils ne vous mettent pas des chiffres astronomiques en disant on met une bouteille à la mer et on verra si elle revient. Ils sont cohérents dans leurs analyses. Ils sont visionnaires et ce que j'aime c'est le côté un peu pragmatique de la marque qui fait qu'on n'est pas en train de changer tous les trois mois. (rep. 15p, Audi)

Le concessionnaire admet qu'il y a relativement peu de prise en compte des avis des concessionnaires, mais le succès de la marque légitime cette position. Ce succès entraîne une certaine arrogance du constructeur qui transpire par ses interlocuteurs :

Ceux qui se « trimbalent » chez Audi ont un peu plus la grosse tête que ceux de Volkswagen. (...). Ils sont un peu moins ouverts en fin de compte. (rep. 3p, Audi/Volkswagen)

Enfin côté français, si Peugeot est perçu comme relativement rigide (« culture protestante »), Citroën bénéficie d'un réel capital sympathie.

Avec Volkswagen, ça doit avoir à peu près la même importance que chez Peugeot car ce sont des gens qui sont très proches du réseau. Qui sont ... il y a la même rigueur que chez Peugeot, peut-être un peu moins de discussion possible, ils sont

peut-être un peu plus casque à pointes. Ils sont plus rigides, il y a moins de dérogation. (interlocuteur11p, Peugeot/Volkswagen/fiat)

Chez Kia aussi, les négociations sont éprouvantes.

On a beaucoup de mal à discuter donc quand on va en réunion pour discuter, on ressort épuisé, on n'en peut plus on a transpiré, c'est vraiment dur. Les négociations sont très dures. (interlocuteur27p, Volvo/Kia)

- Force des relations interpersonnelles

C'est sans doute le point le plus abordé par les répondants pour caractériser les relations, qu'ils soient concessionnaires ou constructeurs. A ce titre, deux dimensions émergent : d'une part les rapports des individus au produit automobile et d'autre part les relations interpersonnelles.

Je pense qu'il n'y a plus de place pour les individus. C'est des organisations un peu déshumanisées. (...). La place est aux groupes financiers, c'est des financiers qui parlent avec des financiers. (rep. 28p, BMW)

On notera que les propos de cet interlocuteur sont à nuancer car il avait revendu son affaire à l'époque de notre entretien.

J'ai toujours vécu cette relation de façon très émotionnelle et passionnelle. Et je suis parti au moment où j'étais un peu l'amant déçu, il fallait partir. (rep. 28p, BMW)

Pour le premier point, les indépendants que nous avons interrogés considèrent que la présence massive des groupes a largement contribué à dépassionner la relation à l'automobile.

Aujourd'hui ça a beaucoup changé, il y a plein de contraintes, ça a beaucoup perdu de sa magie et de son charme. (rep. 46^e, juriste)

Les relations que nous avons sont de moins en moins personnelles et affectives. (...). Le monde a évolué, le business est devenu moins affectif, mais y compris moi avec mes salariés. (rep. 27p, Volvo-Kia)

Pour le point des relations interpersonnelles, il faut noter une différence fondamentale d'appréciation qui tient à la culture des deux parties : les concessionnaires sont des commerçants qui œuvrent au local et pour qui la relation est entre deux individus. En revanche, les constructeurs sont caractérisés par une culture d'ingénieurs où les process priment sur les individus. C'est la différence entre les cultures PME et multinationale.

Il y a un turn over important sur les postes de chefs de zone et de directeurs régionaux. Pour les concessionnaires, c'est non seulement une source de perte de temps car il faut à chaque nouvel interlocuteur rappeler le contexte mais c'est surtout hautement préjudiciable à une relation de confiance qui ne peut se nouer que dans le temps. Certains individus gèrent leurs plans de carrière en voyant la France comme un tremplin vers des postes plus prestigieux. Le degré d'implication est donc moindre.

La personnalité du directeur commercial de la marque impacte également considérablement la perception du réseau. Il semble que le climat de la relation soit susceptible de changer radicalement en fonction des personnalités qui pilotent la direction commerciale.

Les qualités relationnelles, d'empathie et d'écoute d'un homme rayonnent sur un réseau en le rendant plus serein. Dans un environnement où l'isomorphisme institutionnel est important, les qualités personnelles sont discriminantes. Parfois, la réussite tient à la capacité de l'homme à faire adhérer son réseau à sa vision.

Dans un système où vaille que vaille, les règles, les standards se ressemblent assez, un peu plus de ça, un peu moins de ça, mais le système est le même, c'est la même mécanique qui s'applique, partout. La vraie différence est au niveau des hommes, des relations entre les gens. (rep. 53^e, journaliste)

La dimension affective rentre en ligne de compte car si le courant passe avec les concessionnaires, l'échange est plus courtois, plus amical et globalement la relation fonctionne mieux. Etre proche de son constructeur permet aussi d'avoir un accès plus direct à certaines informations stratégiques comme les sites susceptibles d'être vendus. C'est facilitateur de business. Ainsi, la relation d'affaire est consolidée par la dimension affective.

Les interlocuteurs côté constructeurs nuancent l'impact de cette dimension affective dans une relation qui doit rester une relation d'affaire dépassionnée. Un climat harmonieux contribue à apaiser les relations mais ne préfigure pas de l'efficacité, qui tient essentiellement à l'organisation.

Ce qui compte, c'est les organisations, parce que si on dit que ce qui compte, c'est les hommes, ça veut dire, vous prenez quelqu'un de Renault, vous le mettez chez Peugeot et demain Peugeot marchera aussi bien que Renault. (rep. 39c, Renault)

Mais certains sont nostalgiques d'une époque où les rapports étaient plus personnels.

L'auto a été longtemps faite par des hommes qui avaient un peu des roupettes et qui allaient au charbon, qui se battaient, c'est un métier d'homme quand même un métier de passion, d'émotion, et c'était vrai dans les réseaux mais aussi chez les constructeurs où il y avait des relations humaines fortes. On se prenait par la chemise, mais après on se prenait par l'épaule et on allait boire un verre ensemble. [...] Aujourd'hui, c'est froid. (interlocuteur28p, BMW)

Enfin, un concessionnaire exprimait avoir ressenti du mépris en tant que femme chez une marque à connotation effectivement masculine.

Elle [la marque] m'a donné des boutons, j'en étais malade, enfin bref je ne sais pas je suis allergique. (...). C'est une bagarre entre moi et mes 2 associés, car ils estiment que j'ai besoin du CA, mais ça me pourrit la vie ! C'est dingue ! Je ne sais pas expliquer ! (...) je pense que ça marche comme ça, on a une affinité ou pas avec la marque, les contacts que vous avez ne sont pas bons, moi chez land rover je me suis toujours sentie méprisée. Mais méprisée ! C'était dingue ! Alors au début, on se remet en question en disant, non mais c'est moi, et tout. Mais on ne peut pas rêver le mépris. (interlocuteur27, Volvo/Kia)

Mais la proximité des relations ne doit pas masquer un certain opportunisme des concessionnaires qui ont bien compris l'intérêt d'avoir une entente cordiale avec leur constructeur.

Il y a encore, comment dirai-je, le sens des relations humaines et si cela passe mal avec un directeur de marque, il peut nous embêter et si cela se passe très bien il peut aussi nous aider aussi. (rep. 3p, Audi/Volkswagen)

A la lumière de ces réflexions, nous pouvons identifier deux facteurs impactant positivement la performance globale du réseau, indépendamment des facteurs conjoncturels :

- ✓ La proximité du constructeur avec son réseau. La satisfaction du réseau est croissante avec la réactivité et l'accessibilité de ses interlocuteurs. A l'inverse, les circuits rigides et hiérarchiques augmentent le niveau d'insatisfaction et perturbent le climat de la relation ;

- ✓ Les qualités personnelles du directeur commercial, qui irradient son équipe de terrain (chefs de zone et directeurs régionaux).

b) Entre les concessionnaires

Tout d'abord, il y a une sorte de défiance un peu unanime vis-à-vis des concessionnaires qui participent aux groupements. L'entente entre un concessionnaire et son constructeur est considérée comme suspecte. Certains concessionnaires admettent difficilement que leurs confrères coopèrent avec le constructeur, même si c'est théoriquement pour défendre des intérêts communs. Au mieux ils pactisent avec le diable, au pire, ils jouent les Judas vis-à-vis de leurs confrères. Par ailleurs, le manque d'équité des constructeurs est régulièrement dénoncé par des concessionnaires qui s'estiment lésés.

On pourrait s'attendre à une certaine solidarité entre concessionnaires, or il n'en est rien. Un directeur Audi nous expliquait que son principal concurrent n'était pas son confrère de chez Mercedes ou BMW, mais le garage Audi à 25 km. La lutte pour le client est autant intra que inter marque.

Ensuite, les guerres intestines sont principalement dues aux reconfigurations des réseaux, orchestrées par les constructeurs et donnent corps à des scénarios de prédation. Un concessionnaire isolé est une proie pour les groupes qui veulent pousser au bout les logiques d'économies d'échelle et de synergies. La distribution coûte cher, il faut se professionnaliser et rationaliser les coûts, donc beaucoup d'interlocuteurs parient pour la subsistance de seulement quelques opérateurs. Les plus faibles sont déjà en passe de disparaître, contraints au dépôt de bilan. Pour ceux qui s'obstinent, parfois en engloutissant en quelques années un patrimoine constitué sur plusieurs générations, le constructeur tranche et confie la marque à un autre opérateur. Or perdre la marque signifie la mort économique. Le malheur de certains sert donc les intérêts des autres, qui peuvent racheter à bon (vil ?) prix des affaires sur le déclin. Sur une petite ville de 50 000 habitants, s'il ne doit rester que deux ou trois investisseurs, il faut lutter pour faire partie des élus, même si on sent parfois dans le discours une certaine pitié pour les confrères pris à la gorge. Mais la logique du « manger ou être mangé » prime. Il est difficile pour un opérateur indépendant de résister à l'appétit des groupes, qui sont dans des logiques de régionalisation.

Enfin, les initiatives de certains ne sont pas toujours appréciées. Lorsqu'Epicar, concessionnaire Renault à Montrouge, a lancé son site de déstockage VN (et VO) au début

des années 2000, il a été clairement la cible des remarques acerbes d'autres distributeurs Renault. Plus récemment, le groupe Bernard, un opérateur multimarque de l'est de la France, a lancé en 2011 le site autobyyweb mais il a essuyé les foudres bien sûr des constructeurs qui n'ont pas apprécié de voir leurs VN bradés, mais aussi de ses confrères. Le site a fermé discrètement en novembre 2013.

Mais le manque de communication est aussi dû, de l'aveu de beaucoup d'entre eux, à un quotidien tellement prenant qu'ils ne prennent plus le temps de prendre du recul et de discuter les uns avec les autres. Cette myopie est pénalisante car ils auraient tout intérêt à échanger sur des problématiques communes. Les réseaux sont informels et se sont créés au gré des rencontres ou des changements de poste d'un groupe à l'autre, mais rien n'est vraiment structuré car « *personne ne veut consacrer de son temps au bien collectif* ». L'exemple des stocks est révélateur : alors que chacun se plaint des véhicules qui engorgent les parcs, il n'y a pas dans toutes les marques un système de « bourse » qui permette de fluidifier les stocks. Peugeot propose ce service : le concessionnaire peut consulter le système d'information maison, qui va lui indiquer si le véhicule recherché est disponible et son lieu de stockage, puis il va devoir appeler son confrère pour lui demander de lui céder son véhicule, enfin organiser le rapatriement. Chez Volvo, le chef de zone fait l'interface entre les deux sites. A nouveau, il y a une perte d'efficacité et de temps.

2. Le continuum des intérêts

Dans ce cadre, la métaphore du mariage prend à nouveau tout son sens.

Je peux m'engueuler avec ma femme sans pour autant fragiliser mon mariage. (rep. 35c, Citroën)

A la base des conflits entraînés par des intérêts plus ou moins divergents, il y a aussi une relative incompréhension de part et d'autre des problématiques de chacun. L'un et l'autre raisonnent à leurs échelles respectives. Les concessionnaires ne comprennent pas toujours les impératifs de production de leur constructeur qui doit composer avec les contraintes d'un industriel.

Le constructeur a des engagements d'usine à amortir, ça vaut 1 milliard une usine ! Les concessionnaires veulent toujours moins de stocks mais que les voitures arrivent 10 mn après avoir signé le bon de commande. Les deux parties ont leurs extrêmes. (rep. 49 C, Kia/Hyundai)

De son côté, le concessionnaire est en contact direct avec le client et doit gérer cette relation. On retrouve le fossé entre les cultures ingénieur/multinationale pour le constructeur et commerçant/PME pour le concessionnaire.

Les deux parties travaillent ensemble sans vraiment se connaître. Le conflit d'horizon temporel est un élément majeur qui compromet cette possibilité de prise en compte des intérêts mutuels : alors que le constructeur se projette dans un horizon à quatre ou cinq ans qui est le cycle de vie de ses produits, le concessionnaire raisonne dans une temporalité beaucoup plus courte. Les objectifs se jouent au mois, les retours de primes au trimestre, parfois au semestre. Le producteur veut idéalement des flux continus et réguliers tandis que le commerce suit le rythme du marché, qui fonctionne par à-coups.

Afin de gommer cette réalité du marché, le constructeur impose à son réseau des objectifs afin de sécuriser ses volumes. Les plans de communication ne sont qu'exceptionnellement prévus sur un an. Dans la majorité des affaires, tout se fait en fonction des opportunités, des sorties de produits. Le plan média est vaguement connu, c'est-à-dire que le concessionnaire sait qu'il va acheter des encarts dans tel titre local et prévoir quelques campagnes radio, mais sans pour autant avoir un retro-planning. Ce conflit d'horizon temporel se retrouve chez l'ensemble des répondants.

a) Divergence des intérêts

Nous avons identifié plusieurs points de divergence qui empoisonnent la relation. En effet, souvent les parties réfutent le terme de conflit et préfèrent parler de divergences d'intérêts.

Ils essaient de relancer le résultat et nous faut qu'on se batte pour relancer aussi les nôtres et c'est là que ça devient un peu antagoniste parfois au niveau des intérêts. Mais ce n'est pas conflictuel. On ne peut pas vivre dans le conflit éternellement.
(rep. 31p, Peugeot)

i. Sur l'accès au produit

Nous avons deux acteurs qui opèrent à des niveaux bien différents : l'un est global, l'autre est local. Un constructeur raisonne à l'échelle mondiale et va favoriser les pays où il peut gagner le plus d'argent et il va lui envoyer les voitures en priorité. Aujourd'hui la France n'est clairement pas une priorité pour les marques étrangères. Cela explique par exemple que les Land Rover Evoque, qui sont si demandés, soient si difficiles à obtenir en France car le constructeur favorise les pays asiatiques. Mais c'est un discours difficile à entendre pour un

concessionnaire qui peine à aller chercher ses clients et qui, lorsqu'ils se présentent, n'a pas la possibilité de les satisfaire. De la même manière, les pays scandinaves sont pénalisés en raison d'une taxation très lourde. En revanche, les marchés émergents, particulièrement la Chine, font l'objet de toutes les attentions de la part des constructeurs.

A l'inverse, certains modèles qui sont difficiles à vendre sont imposés au réseau. L'ex directeur d'une usine Renault nous expliquait qu'il y avait une prise en compte des spécificités régionales. Pourtant, il semble que quelle que soit la concession et sa situation (concurrentielle, géographique, de taille), les impératifs sont les mêmes. Parfois des modèles sont imposés alors qu'il n'y a pas la clientèle.

Vous ne demandez pas la voiture, elle vous arrive toute seule et souvent ce n'est pas celle... Enfin, vous voyez, j'en ai une, un RS4 à 120 000 euros dans le hall ; ce n'est pas trop mon matériel parce qu'aujourd'hui à « Ville », ils sont plus à savoir si ça consomme plus de 3 litres ; donc voilà, on a une population mais eux, ce n'est pas la problématique du constructeur. (rep15p, Audi)

Il y a une distorsion forte entre les ambitions des marques et le potentiel réel du marché. Mais les concessionnaires jouent leur entreprise sur ces écarts pas toujours bien mesurés par les constructeurs.

Moi j'ai été salariée 13 ans, je savais que je referais ma vie ailleurs si je changeais de job. Maintenant si mon entreprise meurt, j'entraîne ma famille, ma maison, enfin, je suis morte. Ça n'a rien à voir d'être patron, c'est pas la même chose. (rep. 27p, Volvo/Kia)

Lorsque la maison mère est à l'étranger, la France n'est qu'un marché parmi d'autres, et souvent pas le plus important, donc les revendications des concessionnaires sont peu écoutées car elles passent par le filtre des filiales françaises.

ii. Sur les investissements

La montée en gamme instruite par certains concessionnaires (exemple Citroën avec la ligne DS) est une opération qui demande des investissements³⁸¹ et se fait sur une longue période. Elle permet aussi d'élaguer le réseau et de faire disparaître les plus faibles. Certains concessionnaires qui n'ont pas les moyens de suivre les exigences des constructeurs

³⁸¹ La réalisation de l'espace dédié DS dans une concession de ville moyenne requiert environ 50 000 € en matériaux et mobilier.

généralistes se tournent vers des marques économiques. Sur le point des investissements, on ne peut pas à proprement parler de divergence des intérêts puisque les concessionnaires admettent la légitimité des exigences des constructeurs sur une harmonisation de l'image de marque. En revanche, les partenaires achoppent sur la question des niveaux d'investissements requis. Les constructeurs pointent le raisonnement PME de leur réseau, pour qui maximiser les recettes suppose minimiser les dépenses. La notion d'investissement qui se récupère sur le long terme est effectivement peu présente dans le discours des concessionnaires. Tant que le constructeur ne prouve pas que certains investissements sont créateurs de valeur et ont un intérêt commercial, les concessionnaires ne les font pas. Donc les systèmes d'incitations que nous étudierons plus tard ont été mis en place pour faire adopter le changement, y compris à marche forcée.

Néanmoins, si les concessionnaires admettent la légitimité de certains investissements, ils contestent en revanche les montants réclamés, qui se montent parfois à plusieurs millions d'euros. Ils revendiquent leur qualité d'entrepreneurs individuels et la légitimité de vouloir avoir la liberté de conduire leurs activités comme ils l'entendent. Or la rigidité du contrat, que nous avons abordé en partie 2, ne leur laisse pas cette possibilité.

Nous, clairement on ne veut pas se développer dans d'autres marques, nous, nous sommes des entrepreneurs indépendants, ce qui nous intéresse, c'est de pouvoir prendre des initiatives, de pouvoir entreprendre et ce contrat-là est tellement contraignant que vous ne pouvez rien faire, pas lever le petit doigt sans demander à votre constructeur.(interlocuteur14p, Peugeot)

iii. Sur la gestion des stocks

Chaque début de période (trimestre ou mois selon les marques), les concessionnaires passent commande sur des lignes de produit négociées en début d'année³⁸². La concession perçoit une prime si elle respecte les objectifs de commandes du constructeur. Dans d'autres marques, et de façon plus brutale, si la concession n'a pas passé commande de son objectif, le constructeur lui envoie arbitrairement des véhicules.

³⁸² Par exemple chez Peugeot, chaque mois il faut commander x 208 3 portes diesel, x 508 diesel etc... Tant que ces obligations portent sur des véhicules classiques tant en motorisation qu'en carrosserie, ce n'est pas réellement un problème, mais cela se complique lorsque cela porte sur des véhicules plus difficiles à vendre, dont le concessionnaire sait qu'il va rester sur son parc un long moment. Cette question des stocks est centrale et fera l'objet d'un développement ultérieur.

Aujourd'hui vous êtes obligés de vous engager sur 1 mois de stock, 1 mois ou 2 de stock. Ce n'est pas contractuel mais il y a une pression forte. (rep. 22p, Peugeot)

Le résultat est le même, dans un cas comme dans l'autre, la concession absorbe les stocks du constructeur.

La problématique d'un constructeur est d'être visible et différenciant, mais celle du concessionnaire est de vendre les voitures qui sont en stock. Quand un constructeur opte pour une couleur de lancement improbable et infuse des exemplaires suréquipés à son réseau afin de se montrer sous son meilleur jour et montrer ses muscles à ses concurrents, les concessionnaires s'inquiètent assez légitimement car ils se demandent comment ils vont bien pouvoir faire pour vendre ces « sapins de Noël », expression consacrée pour les modèles de lancement bardés d'options.

Là où les constructeurs sont un peu, enfin pas tout à fait en phase, par exemple les modèles de lancement, ce qu'on appelle nous nos sapins de Noël, c'est invendable ! Une couleur orange, avec un intérieur rouge, le GPS, le machin, bon pour une voiture à la base à 10 000 € ben vous ne la vendez pas. Alors c'est bien, ils veulent montrer tout, tient, le VD il faut qu'il ait tout pour être montré ; c'est super, sauf que derrière, vous l'avez toute votre vie. C'est là qu'il y a une petite disproportion avec le marché. Mais je me mets à leur place, je sors un produit, j'en suis fière, je veux le montrer, il faut qu'il pète pour qu'on le voit, donc les bureaux de design nous sortent une couleur de folie, des sièges de folie, mais bon... (rep, 27p, Volvo/Kia)

La question des stocks est symptomatique des divergences d'intérêts entre les parties et c'est un point d'achoppement récurrent : le constructeur a intérêt à pousser les stocks dans son réseau, qui lui-même tente de résister au mieux. Pour verrouiller ce point et s'assurer d'un minimum de débouchés, les constructeurs ont contractualisé la politique achat en introduisant dans les contrats une clause qui contraint les concessionnaires à commander une quantité minimale de stock. C'est une façon de générer un flux continu de commandes en *sell in*, afin de réguler la production et le fonctionnement des usines.

Mais le système devient schizophrène : le constructeur incite (contraint ?) son distributeur à absorber des stocks en s'engageant des mois à l'avance, mais parallèlement il promet au client dans sa communication un véhicule personnalisé, donc sur commande.

C'est un dialogue de sourds. On entend bien ce que vous dites mais on a décidé que... Parce qu'effectivement là, on est sur 2 objectifs qu'il vous assigne et qui sont complètement opposés : 1) Avaler des stocks et les liquider derrière 2) Faire rêver le client en lui proposant un truc tel qu'il le veut mais qu'on n'a pas forcément chez soi. ((rep. 9p, Renault)

A ce titre, l'initiative de Renault de doter tous les vendeurs d'Ipad est très diversement appréciée. L'idée de départ est de déplacer la discussion entre le client et le vendeur depuis le bureau vers la voiture et de le faire rêver en configurant avec lui la voiture idéale.

Vous allez au restau ; si le serveur prend la commande avec un Ipad, vous n'en avez rien à faire, ce qui compte c'est que cela arrive vite et que ce soit bon. C'est gentil qu'ils aient un Ipad mais on s'en fout. (...) Les vendeurs, ils perdent de l'efficacité et quand un vendeur perd de l'efficacité, il ne tient plus son client et il va perdre la vente. (...) Pour vendre celle qui est dans le hall, il faut lui montrer et pas l'Ipad ; il monte dedans et le vendeur lui dit : voyez comme elle est belle, c'est ce qu'il vous faut. (...) Il nous oblige à prendre des stocks donc nous, notre survie financière, c'est de vendre les stocks ; ce n'est pas de vendre un produit sur une étagère qui va être géré dans 3 mois. (rep. 9p, Renault)

Une fois que le vendeur aura configuré le véhicule idéal avec son client, comment faire pour l'inciter à acheter finalement celui qui est en stock et qui commence à peser sur la trésorerie ? La frustration engendrée est considérable.

Or le consommateur actuel ne veut plus la même voiture que son voisin. Les industriels parient sur les avantages de la customisation de masse telle qu'elle est définie par Chandon, Roux et Merle³⁸³ : « une offre permettant au consommateur : (a) de modifier lui-même certains éléments constitutifs d'un produit, au sein d'un ensemble de modules de choix prédéfinis par la marque, et (b) d'acheter le produit co-conçu. ». Pour les auteurs, la customisation se distingue de la personnalisation en ce sens que cette dernière serait induite soit par les choix antérieurs du consommateur, soit par des informations communiquées sur ses souhaits. Dans la customisation, le consommateur intervient sur le produit.

Les intérêts sont donc convergents pour ce qui est de décaler la customisation et la modification du véhicule vers l'aval. Au niveau des constructeurs, cela se traduit par des

³⁸³ Merle, A., Chandon, J. L., & Roux, E. (2008). Comprendre la valeur perçue de la customisation de masse. Une distinction entre la valeur du produit et la valeur de l'expérience de co-design. *Recherche et applications en marketing*, 23(3), 27-50.

efforts pour raccourcir le temps d'écoulement, c'est-à-dire le laps de temps entre le moment où le client valide ses choix auprès du distributeur (en options, couleurs, etc...) et le moment où le véhicule sort de fabrication, l'idéal à atteindre étant le modèle du « *build to order* ». Dans le marketing produit, cela s'est traduit par la personnalisation d'éléments externes qui n'entrent pas dans le processus industriel. Par exemple la dernière Peugeot 108 ou la Mini peuvent recevoir en concession une dernière touche finale par des stickers sur le pavillon ou des coques de rétroviseurs interchangeables.

Pour justifier les stocks infusés au réseau, les constructeurs arguent qu'une demande qui peut être satisfaite immédiatement est un argument de vente. C'est le sens du slogan de Renault « les prêts à partir ».

De leur côté les concessionnaires n'ont pas à gérer des contraintes industrielles lourdes. Ils ne connaissent pas la lente maturation d'un développement produit. Ils n'ont pas à coordonner des équipes très disparates d'ingénieurs et de marketeurs qui n'ont pas du tout la même vision du produit et qui ne partagent pas la même culture.

Des tests de réassort automatiques ont été fait, mais sans être concluants. Kia a testé en Espagne un système de plateforme commune aux concessionnaires d'une région donnée, qui abondaient à hauteur de 1 % du CA pour le fonctionnement. Mais l'expérience a été stoppée car les stocks n'étaient jamais les bons et que c'était compliqué à gérer. Cela a en outre généré un comportement opportuniste de la part des concessionnaires, qui n'étaient plus incités à optimiser les stocks.

iv. Sur la réalité du terrain

Le reproche fait aux interlocuteurs constructeur est d'être relativement éloignés des réalités du terrain et de ne pas favoriser dans le recrutement de top managers ayant une vraie connaissance des problématiques du réseau. Dans la plupart des cas, ils n'ont jamais été face à un client furieux que son véhicule neuf multiplie les problèmes un mois après la livraison, n'ont jamais géré un client dont le moteur casse deux semaines après la garantie pas plus qu'ils n'ont pas dû défendre leur prix quand un prospect arrive pour négocier, à la main la proposition d'un mandataire sur le même modèle, mais 15% moins cher. Sur la politique produit, certains concepts sortent des bureaux de style ou des agences de communication et ne sont pas toujours en phase avec les attentes du réseau et des consommateurs finals. Tout est vu de Paris, où les clients sont assez différents de ceux de la province.

C'était le cas il y a quelques dizaines d'années chez Citroën. Un jour ils ont fait une réunion pour que les gens du réseau et les ingénieurs se parlent, et ils en étaient venus aux mains. Donc on parle d'une autre époque, mais culturellement, pour comprendre où on en est aujourd'hui, il faut comprendre d'où on vient. Et des rapports de force ou des conflits trouvent leurs sources dans cette époque-là. On avait des ingénieurs qui concevaient une voiture d'un côté et de l'autre des réseaux qui devaient essayer de le vendre. (rep. 56 e, consultant)

v. Sur la proximité avec la clientèle

Après les stocks, c'est le point le plus sensible et sur lequel un compromis n'est pas encore vraiment trouvé, quelle que soit la marque. On peut résumer les choses en disant que le constructeur est un industriel dont le rôle est de concevoir des véhicules et de les vendre à un réseau de distribution (*sell in*) qui lui-même prend en charge la relation commerciale avec le client final (*sell out*). Le concessionnaire est chargé de maximiser la valeur client sur la partie aval de la chaîne et le rôle du constructeur devrait s'arrêter là où commence celui du concessionnaire. Chacun devrait faire son métier et être le meilleur ds son périmètre. Le constructeur est là pour apporter le produit, pas pour le commercialiser.

Or on a assisté à une redistribution des compétences et des ressources au sein de la chaîne de valeur de la filière : en amont, les constructeurs ont externalisé les fonctions de conception et de fabrication des pièces aux équipementiers pour assurer les parties design et développement produit. Ils deviennent des assembleurs de pièces fabriquées, selon leurs cahiers des charges, par d'autres entreprises. En se désengageant de l'amont, les constructeurs cherchent à se rapprocher de l'aval. Cela s'est traduit pendant un temps par le développement de points de vente en propre, d'une part pour assurer un maillage le plus fin possible du territoire et d'autre part pour avoir un contact direct avec le client final. Mais la plupart des marques cherche maintenant à se séparer de ces succursales, qui sont toutes déficitaires. Donc à défaut de communiquer avec leurs clients via des points de vente en propre, les marques veulent maîtriser l'accès aux données commerciales. Les constructeurs souhaitent maîtriser le versant aval de la filière afin de s'approprier les clients et de renforcer la dépendance du concessionnaire non seulement au constructeur et à son système de rémunération mais d'une façon plus globale à l'identité de la marque, de manière à rendre le concessionnaire complètement transparent pour le client.

Si le constructeur veut fidéliser le client à la marque, le concessionnaire cherche à fidéliser le client au point de vente. La maîtrise de cette variable est essentielle. Nous avons vu que les relations entre les constructeurs et leur réseau avaient partiellement perdu leur caractère émotionnel. C'est également valable pour la relation entre le point de vente et son client. De plus en plus de groupes rachètent les affaires familiales et placent des directeurs à la tête des sites. Les relations avec la clientèle sont moins proches que celles qu'avait pu nouer le concessionnaire qui était un commerçant avec un ancrage local. Ces directeurs changent environ tous les trois ou quatre ans et donc ne prennent la peine de connaître personnellement leurs clients. Chaque poste est vu comme un tremplin vers des fonctions plus prestigieuses, donc la création ou le renforcement de liens, tant avec les clients que le personnel ou les institutionnels locaux, est mis de côté.

vi. Sur la politique produits

Les constructeurs veulent des voitures qui les valorisent alors que les concessionnaires veulent juste des voitures qui se vendent.

Les concessionnaires voient les nouveaux véhicules à la fois comme une opportunité et comme une menace : c'est une opportunité car la sortie d'un nouveau produit peut pousser au renouvellement de l'ancien modèle et attirer une autre clientèle. Mais c'est aussi une menace car les engagements sur stocks se font à six mois, or la sortie du nouveau modèle ralentit l'écoulement des anciennes versions. De leur côté, les constructeurs ont intérêt à lancer régulièrement de nouveaux modèles pour contrer la concurrence, mais les concessionnaires veulent rationaliser les stocks et éviter de démultiplier les versions. Les constructeurs veulent tester de nouvelles carrosseries ou de nouvelles teintes, mais les concessionnaires cherchent la facilité avec les modèles qui se vendent et se revendent le mieux tant en VN qu'en VO. Les constructeurs ont intérêt à proposer de grosses motorisations pour l'image de marque, mais les concessionnaires les évitent car ces modèles, peu prisés d'une clientèle qui scrute les consommations en carburant, pèsent sur la trésorerie et restent sur les stocks. Les concessionnaires recherchent les produits avec des taux de rotation de stock rapide, tandis que les constructeurs veulent des produits d'image. Enfin, les constructeurs cherchent à offrir de la variété à leurs clients, en démultipliant les combinaisons de carrosserie, de teintes, de garnissages, d'options, etc... mais les concessionnaires ont à nouveau une logique de rationalisation des stocks en privilégiant les modèles courants et susceptibles de plaire au plus grand nombre.

A l'inverse, certains concessionnaires (exemple Alfa Roméo) voudraient que la marque sorte de nouveaux produits pour rendre l'offre plus attractive, mais la marque n'a pas les moyens de suivre. Dans le cas d'Alfa, c'est surtout dû à un choix politique au niveau du groupe Fiat, qui a décidé d'allouer les moyens à Chrysler aux US, au détriment des marques Alfa et Lancia³⁸⁴ et des marchés européens.

Le concessionnaire n'est pas non plus vraiment libre de gérer son portefeuille de commandes. Par exemple, il se peut qu'il ait atteint son objectif de commandes sur un mois donné et qu'il souhaite garder du portefeuille (« au frigo ») pour démarrer la période suivante avec une petite avance. Or le constructeur cherche à maximiser chaque mois ses chiffres d'immatriculations. Il peut donc contraindre (moyennant une prime) son réseau à sortir des immatriculations, voire parfois à anticiper des commandes. Les vendeurs sont interrogés sur les affaires quasiment sûres et les ventes détail³⁸⁵ sont lancées avant même que le client ait signé le bon de commande.

b) Convergence des intérêts

On observe que globalement les intérêts divergent à court terme, mais convergent à long terme.

La principale convergence c'est de satisfaire notre client commun. (rep. 29p, Groupe Volkswagen)

Pour que le *sell in* fonctionne, il faut que le *sell out* fonctionne aussi, donc les constructeurs sont bien obligés de mettre les moyens pour aider les concessionnaires, y compris sur certaines affaires compliquées. Même si le constructeur vend ses voitures à son réseau, il faut bien qu'à un moment, il y ait un acheteur final, donc le constructeur ne peut se passer d'un produit séduisant. D'ailleurs tous concluent :

L'automobile, ça ne marche que grâce au produit. Audi ça marche car le produit est là. (13p, Audi)

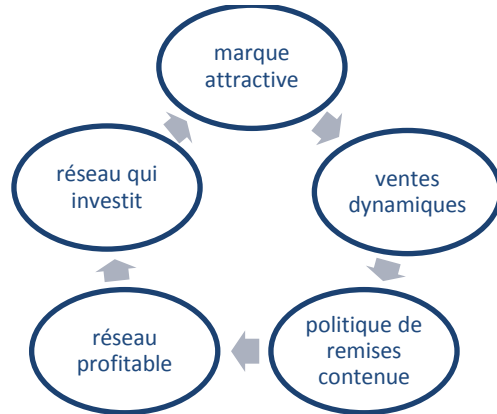
Les marques premium ont été globalement moins impactées par la crise que les généralistes et elles peuvent s'appuyer sur un réseau qui reste profitable et à qui elles peuvent demander des investissements. Le réseau renvoie alors une image prospère et dynamique, flatteuse et

³⁸⁴ Lancia fait d'ailleurs l'objet d'une mort programmée ; la marque n'a présenté qu'un seul modèle au salon de Genève en 2014, et son PDG Sergio Marcione annonce vouloir cantonner la marque au marché italien.

³⁸⁵ La vente détail est la déclaration de vente qui est prise en compte dans les chiffres d'immatriculations

attractive pour le client. De son côté le constructeur peut maintenir ses budgets R&D et maintenir son avance sur ses concurrents.

Figure 49. Le cercle vertueux de la relation



Plus la marque est attractive et plus le réseau est profitable. Plus le réseau gagne d'argent et plus la marque peut lui demander d'investir et cadénasse ainsi la relation en relevant le niveau des actifs spécifiques et en renforçant son attractivité. L'intérêt du constructeur est d'avoir un réseau dynamique, qui assure et sécurise les volumes tout en diffusant une image de marque flatteuse (investissements de représentation, d'équipements, de foncier). La bonne santé du réseau va aussi être attractive pour les éléments de qualité (techniciens, vendeurs ou managers). Enfin, certains constructeurs vont épauler leurs sites en difficulté ne serait-ce que parce qu'une concession au bord du dépôt de bilan est plus compliquée à faire reprendre (et à redresser).

Il n'y a pas de dépôt de bilan chez Peugeot. Chez les concessionnaires Peugeot, il n'y en a jamais eu. Ils [le constructeur] font toujours en sorte qu'il y ait une continuité. (rep. 32p, Peugeot/Volkswagen)

De son côté, le réseau a intérêt à ce que son constructeur soit en bonne santé financière pour continuer à attirer les bons collaborateurs (notamment en design et en marketing) et puisse maintenir un haut niveau de R&D pour assurer sa pérennité.

Il n'y a jamais eu de folies comme on peut le voir chez des constructeurs latins, italiens ou autres. Il n'y a jamais eu "ouais, on fait un produit, on va tout péter" et le lendemain il n'y a plus rien. (...) . Il y a toujours eu une poussée..., moi je l'appelle la force tranquille. Tranquille dans le sens où il y a une assurance, une assise financière qui est évidente. Cette assise permet de faire de la R&D, donc ils sont en

phase... on voit l'hybride, on voit le succès de l'hybride chez Toyota, ça c'est pas fait en 2013, ça s'est fait en 90, 95 quand ils ont mis 800 ingénieurs sur le dossier et dire « quelle sera la voiture en 2010, 2020 pour vous » ? Et ça, il faut avoir la ressource financière, il faut avoir la vision et tous les constructeurs n'ont pas eu cette chance. (...). Et je pense qu'il n'y a pas besoin de deux mains pour les compter ceux qui l'ont fait. Peugeot, c'est un peu "on va tout péter, l'hybride 4, machin...", ça a été pétard mouillé, il y en a des exemples chez eux. Des plantages parce que historiquement lourd, une culture de remise en question qui n'est pas forcément dans les gènes en permanence, alors que Toyota c'est le cas. Le Kaizen, ils font hara kiri tous les jours à savoir ce qu'ils peuvent faire encore de mieux. (rep. 6p, Toyota)

Toyota semble avoir une relation plutôt harmonieuse avec son réseau. Bien sûr, cela n'empêche pas les désaccords, tant sur les moyens que sur les méthodes, mais il y a globalement un bon niveau de satisfaction. La propension à savoir se remettre en question pour accroître la performance globale du canal est positivement perçue. Dans certains réseaux, on perçoit d'une part une frustration des concessionnaires à ne pas être vraiment écoutés et d'autre part un certain mépris des constructeurs à l'égard de leur réseau. Cette condescendance se retrouve d'ailleurs dans les propos de certains distributeurs ayant une expérience chez le constructeur.

On est marié, donc condamné à vivre ensemble. (rep. 39c, Renault)

3. Processus socio-politiques internes

a) Conflit dans le canal

Notre entretien démarrait par des questions relatives aux relations entre les parties. Plutôt convenues, les réponses du côté concessionnaires comme constructeurs étaient globalement modérées avec des termes plutôt positifs :

Très bonnes, excellentes même globalement. (rep. 17 p, Citroën)

Les relations avec le constructeur bien discutées, cordiales et on va dire constructives (rep. 6p, Toyota)

Je m'entends bien avec eux. (rep. 15p, Audi)

C'est une relation de confiance, de solidarité, de partage, de préoccupation pour trouver des solutions. C'est une relation mûre, c'est une relation qui mêle à la fois

la recherche de performance et la volonté de travailler sur des sujets de réflexion internes donc on est à la fois dans du court terme et du moyen terme. (rep. 41c, Citroën)

Mais nous avons aussi entendu :

Les rapports avec le constructeur sont excellents, car je remplis tous les critères, je leur fais leur objectif, en BMW en Mini, en BMW Motorrad, je respecte les critères, y compris financiers, qui sont bons. (rep. 7p, BMW)

... sous-entendu, « tant qu'on est dans le rang, ça se passe bien ». Dans le cas contraire...

Au fur et à mesure que l'on progressait dans l'entretien, les langues se déliaient et, sans pour autant renier la cordialité des relations, les concessionnaires ont mis un bémol à leurs appréciations.

De toute façon, on a intérêt à être bien avec notre constructeur. (rep. 9p, Renault)

Lorsque les affaires sont portées devant les tribunaux, le conflit porte majoritairement sur la durée du préavis (deux ans, jugée trop courte pour que le concessionnaire puisse se retourner), les impayés, le refus d'agrément ou la revente hors réseau. Les avocats que nous avons consultés s'accordent à dire qu'il n'y a pas plus de conflit chez un constructeur plutôt qu'un autre. Avant le REC de 2002, les conflits portaient davantage sur les résiliations. Actuellement, l'argument le plus invoqué par les concessionnaires est sur le refus d'agrément. Mais les affaires portées devant la justice restent finalement assez rares. Cela ne signifie pas pour autant que le conflit est absent de la relation. Nous avons repris la typologie dégagée par Anglemar (1988) pour analyser les différents objets de conflit dans le canal.

i. Stratégie

- Sur la politique produits

Nous avons déjà abordé la question de la largeur et de la profondeur de la gamme : le constructeur souhaite proposer une offre riche tandis que le concessionnaire cherche une gamme peu profonde qui offre un taux de rotation des stocks élevé. Certains produits lancés par le constructeur n'ont pas recueilli les faveurs du réseau, pourtant bien obligé d'en assurer la diffusion et de les acheter pour les monter aux clients. L'exemple de la Vel Satis est une bonne illustration de cet antagonisme. Chaque marque propose ainsi au catalogue des modèles qui font horreur au réseau, qui n'a d'autre choix que de les acheter.

Une Jetta hybride... qu'est-ce que vous voulez qu'on fasse de ça ?? Ben on a bien été obligé de l'acheter et même de l'immatriculer... (rep. 11p, Peugeot/Volkswagen)

A l'inverse, un constructeur qui offre un catalogue réduit comme Alfa Roméo qui ne propose plus que deux modèles, provoque aussi la colère des distributeurs. Selon eux, le constructeur ne remplit plus ses devoirs. Le reproche fait à Fiat est en substance le même que celui fait à Skoda. Ces constructeurs appartiennent à des groupes qui privilégient en effet d'autres marques : Chrysler pour Fiat, Audi et Volkswagen pour le groupe Volkswagen. Pour Skoda, il y a en outre un problème de positionnement prix car si la marque était attractive il y a quelques années, elle a subi de plein fouet la concurrence des coréennes Kia et Hyundai, qui sont mieux équipées et qui proposent en outre des garanties de cinq ou sept ans. Les plans promotionnels de ces dernières sont bien plus nourris que celui de Skoda, dont la maison mère concentre ses efforts sur les deux marques phare.

- Sur la configuration du réseau.

Le basculement de la distribution automobile dans le règlement général en 2013 a renforcé les possibilités pour le constructeur de configurer son réseau dans le sens où il a retrouvé le droit de regard sur les acheteurs potentiels d'une affaire qui lui avait été retirée par le REC 2002. La clause de liberté de cession, c'est-à-dire la possibilité pour un concessionnaire de choisir librement son acheteur a disparu du nouveau règlement, qui offre au constructeur une liberté totale sur le choix du repreneur, à condition que le candidat qu'il présente propose un prix au moins équivalent à celui du concessionnaire afin que ce dernier ne soit pas lésé dans la transaction. Cette clause permet de concilier les intérêts du concessionnaire à revendre son affaire au meilleur prix et ceux du constructeur qui peut légitimement prétendre à garder la maîtrise de son réseau.

- Sur les formats de vente

Le respect des périmètres d'action de chacun a donné lieu à un conflit chez Peugeot en 2007 lorsque le constructeur a mis en vente sur le site vente-privée.com un lot de 1007 d'occasion. L'évènement a provoqué une levée de boucliers des concessionnaires. Leurs critiques face à cette vente discount, dont ils n'avaient pas été informés en amont, ont justifié un courrier d'excuse de la part de Paul Sevin, directeur commercial France de la marque à l'époque.

ii. Systèmes administratifs

- Sur le SI

Nous avons vu que les SI sont imposés par les constructeurs et conçus de façon à ce qu'ils puissent y puiser toute l'information nécessaire. Beaucoup de constructeurs ont contraint les réseaux à s'équiper puisque les concessionnaires perdent une partie des marges arrières s'ils ne réalisent pas les investissements requis³⁸⁶. Or ces investissements sont conséquents : par exemple un concessionnaire représentant Fiat, Suzuki et Peugeot a déboursé 120 000 € pour équiper ses deux sites (dont environ 50 % en formation) et paye un récurrent annuel d'environ 25 000 €.

Or à partir du moment où il est contraint d'utiliser un SI choisi par le constructeur, le concessionnaire accroît sa dépendance. Dans la pratique, cela pose plusieurs problèmes. Tout d'abord, sous couvert d'économies de traitement et de saisie, le constructeur a un accès total et complètement illimité aux informations de son réseau, de quelque nature que ce soit. Il aspire directement les données comptables et financières, il peut contrôler l'ensemble des factures éditées par l'après-vente et récupérer les données clients sur les cycles d'entretien de leur véhicule (kilométrage total et moyen annuel), il aspire également l'ensemble des données VN et VO (coordonnées client, historique d'achat). Or une société se valorise aussi par son fonds de commerce, donc si celui-ci est partagé à ce point avec un partenaire qui peut venir y piocher toutes les informations, cela vide l'entreprise de sa substance. Ce système permet aussi aux constructeurs d'accéder à des données qui leur échappaient jusqu'à présent. En effet, ils pouvaient légitimement exiger d'avoir un accès aux données clients VN, ne serait-ce que pour des questions de sécurité (dans le cadre des campagnes de rappel par exemple). En revanche, avant la mise en place de certaines briques métiers, ils n'avaient pas accès aux données VO et après-vente. On notera qu'ils avaient déjà tenté de pénétrer le système VO en mettant en place des labels (exemple garantie Or chez Renault ou Occasions du Lion chez Peugeot).

Le partage de l'information, qui figure dans les contrats, ne se fait plus de façon ascendante, avec un réseau qui remonte les informations vers son constructeur, mais descendante, avec un constructeur qui institutionnalise le pompage des données.

³⁸⁶ Exemple Volvo conserve 0.5% du CA si le concessionnaire n'est pas équipé.

Ces systèmes sont onéreux et pourtant ne donnent pas complètement satisfaction. En effet, ils fonctionnent encore en silos complètement étanches pour chacun des métiers. Ainsi, un vendeur ne peut connaître le parcours de son client au sein de la concession en consultant sa fiche. Il devra aller interroger son collègue de l'atelier. Il ne peut pas non plus savoir si le client a eu une proposition par le service VO. Il peut éventuellement connaître son historique, mais comme le travail de dédoublonnage n'est pas optimum, il y a fort à parier qu'il ne retrouvera pas l'information.

- La délicate question de la propriété du client

La question n'est pas encore tranchée juridiquement. Les concessionnaires expliquent que le client leur appartient naturellement. Le discours est rigoureusement le même chez les constructeurs. A la question de la propriété, Me Bertin, un avocat habilité par le CNPA qui représente souvent les concessionnaires aux tribunaux, répond :

La clientèle est de par le statut de commerçant indépendant du concessionnaire, sa propriété.

A cette même question, Me Vogel, avocat de nombreux constructeurs, répond :

Jusqu'à présent dans tous les procès qu'il y a eu, on a considéré que c'était normal que la marque récupère et garde le fichier puisque c'est elle qui l'a mis à la disposition du concessionnaire.

C'est une question sensible car si c'est la propriété du concessionnaire il peut figurer dans le bilan, pas dans le cas contraire. Or c'est un élément qui a son importance par exemple en cas de revente. On peut supposer que certes le constructeur a alloué des ressources (développement de la structure de la base, achats de fichiers), mais que le fichier vit essentiellement des mises à jour du concessionnaire.

La base du fichier provient des cartes grises. Jusqu'en 2009 et selon une organisation datant de l'après-guerre, l'AAA (Association Auxiliaire de l'Automobile) se chargeait de la gestion du fichier des cartes grises. L'association dépendait du CCFA (Comité des Constructeurs Français d'Automobiles) et centralisait les données que les préfectures lui adressaient. Les constructeurs avaient ainsi tous les éléments sur les ventes de véhicules et en faisaient profiter leur réseau. Mais depuis 2009, c'est le ministère de l'Intérieur qui gère ce fichier et en monnaie les données. Les constructeurs se sont inquiétés de cette modification car désormais les conducteurs peuvent s'opposer à l'utilisation de leurs données, privant ainsi les

constructeurs d'informations précieuses. En 2012, 52% des conducteurs s'étaient opposés à ce que leurs données soient commercialisées. Cette modification réglementaire explique que les constructeurs poussent à l'intégration des systèmes de remontées des données clients. Mais cela justifie encore davantage le fait que les concessionnaires doivent s'organiser pour se constituer eux-mêmes leurs bases de données. Déjà Fiat n'achète plus ces fichiers clients, donc on peut penser que d'autres constructeurs vont suivre le mouvement. Sans une base continuellement alimentée, comment les concessionnaires pourront-ils organiser leurs campagnes ? A ce titre, la sensibilisation des équipes en première ligne (vendeur, réceptionnaires) est cruciale.

Un flou juridique est entretenu par les marques. En effet, le préambule de chaque contrat précise que le concessionnaire est un commerçant indépendant et non un agent commercial, qui développe une clientèle pour le compte de son mandataire et qui peut donc réclamer une indemnité de création de clientèle à l'issue du contrat. Cela suppose donc que le concessionnaire crée sa propre clientèle, donc il ne peut recevoir d'indemnité mais peut revendiquer la propriété de la clientèle et du fichier client.

- Le stockage des données

Dans la plupart des cas, la base est partagée, mais dans certains cas comme Renault, tout est stocké chez le constructeur, le système concessionnaire n'est qu'une coquille vide.

Certains concessionnaires s'accommodent de cette situation car il leur semble que seul le constructeur possède les ressources et les compétences pour maintenir la base à jour.

Me Bourgeon, avocat spécialiste de la distribution, a négocié avec certains constructeurs pour le compte des groupements afin que les données propres, c'est-à-dire intrinsèquement liées à l'activité du concessionnaire, ne puissent remonter chez le constructeur. De plus, si le problème se pose au cours de la relation, il se pose avec encore plus d'acuité lors de la rupture du contrat. L'avocat a donc inséré dans une charte signée avec quelques constructeurs une clause stipulant qu'en cas de cessation du contrat, le constructeur « *s'engage à première demande du Concessionnaire et/ou Réparateur Agréé : 1/ soit à lui restituer, sans en garder de copie, l'intégralité des données clients qu'il a transmises pendant l'exécution du contrat et qui restent sa propriété 2/ soit à procéder à leur destruction* »³⁸⁷.

³⁸⁷ Extrait d'une charte d'utilisation des données informatiques.

iii. Atteinte à l'autonomie

La majorité des concessionnaires reprochent à leurs constructeurs leur immixtion dans la conduite de leur propre stratégie. En tant qu'entrepreneurs indépendants, ils devraient en effet avoir leur libre arbitre sur les investissements. A propos des investissements exigés par les constructeurs :

Il faut dire qu'avec l'argent des autres on fait plein de trucs ! Payez, on va vous expliquer ce qu'il faut acheter. (rep. 15p, Audi)

Or les renouvellements d'agrément sont conditionnés par des investissements parfois considérables et dont l'intérêt n'est pas forcément évident³⁸⁸. Les exigences des constructeurs sont de plus en plus importantes et ils contraignent les concessionnaires à faire des choix d'investissements qu'ils n'auraient peut-être pas faits, à plus forte raison en temps de crise où ils sont obligés de faire des arbitrages budgétaires.

Le problème, c'est qu'ils ne sont pas négociés ; il y a un « Ayatollah » dans un bureau qui a une idée géniale et qui dit : voilà, il faut mettre tout ça dans le réseau et ce n'est pas négocié. Ce n'est pas toujours légitime. (rep. 9p, Renault)

Les conflits naissent aussi du manque de stabilité dans les exigences et l'exaspération des concessionnaires porte non pas tant sur les investissements eux-mêmes mais sur le fait qu'ils changent constamment.

Les conflits sont souvent dans les changements d'orientation, le conflit arrive quand on nous a obligés à faire quelque chose, qu'on l'a fait et qu'après une fois que c'est fait, on nous oblige à faire autre chose. C'est là que le conflit arrive. C'est-à-dire au bout d'un moment, on se dit « c'est bon, on va pouvoir un peu, non pas se reposer, on va pouvoir stabiliser certains investissements » et hop on est obligé de repartir sur autre chose. (rep. 3p, Audi/Volkswagen)

Est-ce que les 50 000€ nécessaires pour changer le carrelage d'un showroom et passer d'un gris blanc à un gris clair seront impactants sur le niveau des ventes ?

L'immixtion des constructeurs s'illustre aussi par leur arrogance lorsqu'ils visitent les points de vente.

³⁸⁸ Un concessionnaire Peugeot nous expliquait avoir dépensé 150 000 € pour repeindre le bardage de sa concession pour passer du bleu roi au bleu nuit.

... Évidemment les gens me saluent mais quand il y a le directeur régional de chez Peugeot tout le monde est au garde à vous. Donc moi je dis 'attendez, qui vous paye à la fin de l'année' ?? C'est le directeur régional de Peugeot ou c'est le patron de GROUPE ? Il ne faut pas se tromper de cible ; donc on débarque chez nous en terrain conquis à une époque on poussait les stocks que l'on voulait, on nous vendait les VO. (rep. 14p, Peugeot)

Enfin, les réseaux dénoncent l'encadrement des constructeurs sur les conditions de réalisation des investissements. En effet, les marques imposent bien souvent les fournisseurs qui réalisent les travaux et fournissent le matériel. Cela pose problème à deux niveaux : d'une part les concessionnaires préféreraient faire travailler des clients ou des prospects et d'autre part, les factures présentées paraissent disproportionnées au point que les constructeurs sont soupçonnés de percevoir des retrocommissions de la part des fournisseurs.

iv. Répartition des bénéfices

La répartition de la rente et les problématiques de rémunération sont un point d'achoppement majeur.

C'est difficile pour un concessionnaire d'être en conflit avec son constructeur. [...] C'est invivable si vous avez un constructeur qui ne peut pas vous aider, c'est très compliqué. (interlocuteur5p, Volvo)

Les marges arrières supplantent la marge avant, ce qui fait que le concessionnaire n'est plus vraiment rémunéré sur son activité de commerçant, mais sur les systèmes qu'il met en place et sa docilité à suivre les orientations du constructeur.

Épée de Damoclès avec plusieurs millions d'euros qui sont en jeu (rep. 31p, Peugeot)

La rémunération du concessionnaire est subordonnée aux objectifs fixés par le constructeur. Si le REC de 2002 a gommé partiellement la part de subjectivité dans la fixation des objectifs, ceux-ci restent largement à la discrétion du constructeur qui peut décider tour à tour d'être optimiste ou au contraire de serrer les prévisions.

Il y a des formules mathématiques. (..), ils mettent un petit coup de tournevis à chacun. Un qui leur a fait des ennuis, ils lui rajoutent des objectifs et un qui les a aidés pour telle ou telle raison, ils en retirent un peu. (rep. 9p, Renault)

La détermination des objectifs qualitatifs et quantitatifs sera abordée dans la partie traitant des systèmes d'incitation (point B, chapitre 4).

Les règles de rémunération changent tous les ans et se complexifient, de sorte qu'il est difficile de comparer les périodes et de faire des projections.

Les points d'achoppement sont ce qu'on appelle les politiques commerciales, c'est-à-dire ce que le constructeur est prêt à te donner. Et tous les ans ils changent les règles et ils changent les règles pour encore mieux t'embrouiller et que tu ne puisses pas comparer avec l'année précédente et chaque année ils t'enlèvent un bout. (interlocuteur32p, Peugeot/Volkswagen)

Cette versatilité complique les choses car les concessionnaires doivent aussi rendre des comptes à leurs banquiers, voire leurs actionnaires. Or les modalités sont tellement opaques et fluctuantes que les prévisions sont périlleuses.

Les parties accrochent aussi sur le rôle de l'activité VN : les constructeurs considèrent que le VN est aujourd'hui un produit d'appel pour le concessionnaire et que la rentabilité faible voire nulle n'est pas en soi un problème à partir du moment où les bénéfices se font ailleurs. Or pour la concession, l'activité représente environ 60% du CA et c'est celle qui est la plus gourmande en capitaux. Dès lors, difficile d'accepter que la majeure partie de l'activité dégage une rentabilité nulle voire négative, quand bien même elle crée du trafic pour le point de vente.

Pourtant, les concessionnaires sont prêts à accepter des règles contraignantes à partir du moment où cela leur assure une certaine rentabilité.

Ce sont des relations de partenaires d'affaires, et ils ont des exigences avec nous... à la rigueur, si on leur apporte une très très forte rentabilité, alors ils seront extrêmement conciliants ils accepteront peut être des clauses contractuelles contraignantes, etc... en revanche dès que la rentabilité baisse ils n'acceptent plus rien et on n'arrive plus à faire passer aucune clause. (rep. 58e, juriste)

Il y a là un déséquilibre entre ce qu'il faut engager pour représenter une marque et ce que la marque peut vous proposer. (rep. 28p, BMW)

Le groupe Audi-Volkswagen est réputé pour être le plus exigeant vis-à-vis de son réseau, notamment sur les standards de marque. BMW est aussi craint pour la brutalité de son management. Or il s'avère que ces deux groupes sont parmi les plus profitables du marché.

Le problème, c'est qu'aujourd'hui, et beaucoup chez les français, ben les constructeurs m'ont plus les moyens, ils n'ont plus de cash. A un moment où les constructeurs allaient soutenir leurs concessionnaires ben aujourd'hui ils ne peuvent plus le faire. Donc les concessionnaires acceptaient cette dépendance parce qu'ils étaient rémunérés en échange, mais aujourd'hui, ils ne sont plus rémunérés. Mais c'est donc pas parce que les constructeurs ne veulent plus, c'est qu'ils ne peuvent plus. (rep. 54e, lobbyiste)

b) Les modes de résolution du conflit

Toujours à partir des travaux d'Angelmar (1988), nous allons étudier les différents modes de résolution de conflit. La coopération, présentée comme un cas particulier par March et Simon (1991)³⁸⁹ fera l'objet d'un développement particulier.

i. Position de représentation

Les chefs de zone font partie du dispositif. Nous avons déjà évoqué leur rôle dans la partie sur les relations entre les constructeurs et leur réseau. Leur nombre affecte directement le ressenti du réseau quant au degré d'écoute du constructeur. Par exemple les relations dans le réseau Citroën sont globalement plutôt bien évaluées, et c'est aussi un constructeur qui a maintenu les effectifs alors que les autres marques compressaient le nombre de leurs représentants sur le terrain. Outre leur mission de dialogue, ils ont aussi un rôle important de coordination des actions de terrain et relaient les informations du constructeur.

On a 7 directions régionales avec en gros 200 personnes qui sont dans le réseau pour à la fois pousser ce qu'on souhaite faire et les aider quand il y a des choses qui ne vont pas. (rep. 39c, Renault)

ii. Echange de personnel

On pourrait imaginer des passages dans le réseau pour que les chefs de zone et les directeurs régionaux soient en mesure de comprendre les problématiques du réseau. Mais les

³⁸⁹ Simon, H. A., & March, J. G. (1991). *Les organisations, problèmes psychosociologiques*. Paris, Dunod.

concessionnaires ne souhaitent pas forcément dévoiler l'envers du décor à leur constructeur et préserver une part d'asymétrie d'information.

Le chemin inverse, c'est-à-dire du constructeur vers le réseau, est beaucoup plus fréquent. On mentionnera d'ailleurs que certains transfuges du constructeur passés côté distributeur espèrent que leur parcours leur ouvrira des portes et sera un facilitateur de business. Si c'est parfois le cas, il est aussi des cas où au contraire, ils se retrouvent en butte avec d'ex collègues qui ont des comptes à régler...

iii. Cooptation

Les groupements de concessionnaires rentrent dans cette logique. C'est la seconde voie de dialogue entre le constructeur et son réseau. Les groupements sont là pour négocier (les contrats, les politiques commerciales) mais aussi pour amortir les conflits et si possible anticiper sur un durcissement des rapports. Ils sont divisés en commissions qui sont chargées de discuter avec le constructeur sur des points spécifiques (produits, informatique, après-vente, etc.). Mais leur rôle est davantage d'ajuster à la marge et de limiter les excès que d'être un élément moteur capable d'influer sur la stratégie opérationnelle du constructeur.

iv. Le rôle des associations interprofessionnelles

Il n'y a pas d'instance commune entre concessionnaires et constructeurs. Les premiers se retrouvent au sein du CNPA (Conseil National des Professions de l'Automobile) tandis que les seconds sont regroupés au sein du CCFA (Comité des Constructeurs Français d'Automobiles).

c) Coopération dans le canal

Paradoxalement, un certain niveau de tension est profitable au réseau dans le sens où cela favorise le dialogue et contribue à inciter les parties à trouver des solutions communes pour être meilleurs ensemble.

Pour une marque avoir en face de soi des distributeurs qui sont puissants, ça a des cotés un peu agaçants, ils ne disent plus forcément oui, ou ils ne baissent pas forcément la tête quand vous leur demandez quelque chose comme ils le faisaient il y a dix ans, mais en même temps vous avez des gens qui sont plus professionnels donc un degré d'exigence plus fort, ce qui aide aussi les marques à aller plus vite, à avancer à être plus fortes. Donc ça a changé la relation, ça a monté le degré

d'exigence, ça en a tué certains au passage mais finalement, ça a été un peu au service de l'ensemble. (rep. 49^e, consultant)

La taille de l'interlocuteur influe également : les constructeurs trouvent plus facilement des terrains de coopération avec les gros groupes avec lesquels la relation est plus d'égal à égal qu'avec un commerçant indépendant qui a une vision plus réduite du business.

Dans certains cas, le terme de négociation est préférable à celui de coopération dans la mesure où les discussions sont âpres, voire violentes. Un concessionnaire membre d'un groupement quand il parle de ses échanges avec le constructeur :

On a eu quand même des très bons échanges. On a eu de nombreuses réunions ; ça souvent été chaud, c'était même très très chaud mais toujours courtois dans le bon sens et là par exemple, le dernier dossier qu'on a eu, c'était pour le nouveau contrat. C'est un travail très constructif quoi et même si je vous dis il y a des moments où ça été très chaud, (les fenêtres et les portes étaient fermées pour ne pas entendre ce qu'on disait). (...) là depuis 2 mois, c'était chaud bouillant et là on est rentré vraiment en bagarre et on a été vraiment très très loin. Je les ai tordus et on a abouti quand même à leur faire faire marche arrière sur certains trucs. (rep. 16p, Kia)

i. Sur la politique produit

Associer son réseau au développement produit contribue indubitablement à apaiser les relations entre les parties.

Ils interrogent le réseau, et on donne notre avis par exemple pour valoriser une automobile, il faut le régulateur de vitesse, ou un cuir spécifique, ou on sait que les Giulietta, ça se vend avec le pack sport. Donc nous il n'est pas question de nous retirer les options du pack sport sur un véhicule de série sinon on n'en vend plus. Donc là-dessus ils nous demandent notre avis. Et là on peut participer. Donc là-dessus le regard terrain, ils nous écoutent. C'est intéressant d'ailleurs, ces réunions-là elles sont plutôt passionnantes, car d'un seul coup on a l'impression de travailler en commun. Dire qu'on aura tout ce qu'on demande, non, mais... (rep. 4p, Alfa Roméo)

La contrepartie est la frustration qui peut découler d'une non prise en compte des remarques formulées, même si les concessionnaires ont globalement conscience que leur avis est plus consultatif que stratégique et réellement impactant.

Notre avis n'est que consultatif. Il n'est pas décisionnaire mais on arrive à échanger. Après, je ne dis pas que ce qu'on propose est accepté ; loin de là mais bon cela fait partie d'un échange plutôt constructif, on va dire. (...) Il y a aussi cet esprit de consultation qui peut-être frustrant des fois parce qu'on dit voilà on est consulté mais finalement on n'a pas vraiment matière à faire changer les choses, comme on le voudrait. (rep. 5p, Volvo)

Il y a eu une évolution dans la façon de travailler avec le réseau, avec plus de prise en compte de leur avis sur les produits. Pendant longtemps, seul l'avis du consommateur final était pris en compte via des tests et des études. Certaines directions ont mis en place un échelon intermédiaire où le prototype est confié avant la commercialisation au réseau (vendeurs, metteurs en main, réceptionnistes) pour recueillir leurs impressions. Mais cette phase arrive peut être un peu tard car c'est compliqué d'envisager des modifications majeures à quelques mois de la commercialisation. Donc est-ce réellement pour prendre en compte l'avis du réseau ou est-ce un alibi ?

Souvent, les constructeurs estiment que le concessionnaire n'a pas la vision nécessaire pour avoir son mot à dire en amont du projet, lors de la phase d'élaboration. Il faut admettre qu'ils sont assez frileux et voudraient avoir tout le temps les mêmes voitures, celles qu'ils vendent. Or la frilosité qui n'est pas à sa place dans la stratégie produit. Renault a créé des marchés (monospaces) avec des voitures qui n'auraient sans doute jamais été lancées si les concessionnaires avaient donné leur point de vue. Là encore, la vision est radicalement différente puisque concessionnaires se projettent à quelques mois et les constructeurs anticipent à quatre ou cinq ans, soit le temps de développement d'un produit. De la même manière que le constructeur devrait respecter son périmètre d'action (conception de produits), le concessionnaire n'a ni la légitimité ni les compétences pour avoir un droit de veto sur le catalogue de produits et doit se cantonner à son rôle de distributeur.

Les concessionnaires pourraient être force de proposition, par exemple sur des séries spéciales web, mais ce n'est pas vraiment dans la culture du réseau. Il y a des choses intéressantes qui remontent du terrain, mais il faut faire la part des choses car les concessionnaires plutôt

conservateurs et vont aussi à la facilité pour vendre plus facilement (éviter les couleurs ou carrosseries exotiques) et pour rationaliser le stock de pièces. Or...

La diversité va aussi faire la richesse de la marque et quelque part du concessionnaire, mais il ne le voit pas comme ça. (rep. 56 e, consultant)

ii. Sur des pratiques organisationnelles

L'exemple de Webstore, le site e-commerce de Peugeot, est régulièrement cité comme exemple d'une coopération réussie entre le constructeur et son réseau. Né à la suite du conflit sur les ventes de 1007 organisées par le constructeur sur le site vente-privée.com, le principe a ensuite été dupliqué chez Citroën (Car Store).

Certains constructeurs se montrent curieux du fonctionnement des groupes de distribution et admettent implicitement qu'ils ont des enseignements à prendre.

Certains constructeurs sont venus faire des films chez nous. Ils nous ont filmé toute une journée pour voir tous les process que l'on met en place, comment on les suit, etc... et après il est diffusé à l'ensemble du réseau donc c'est plus facile à ce moment-là de dire, il faut m'aider là-dessus, il faut faire ceci ou faire cela. Il répond plus facilement à toute sollicitation que si tu ne fais rien et que tu es juste en train de te plaindre parce que le marché est dur. (rep. 1p, Toyota/Opel)

Le constructeur ne connaît finalement pas vraiment ses clients, hormis à travers le prisme des études qu'il peut commanditer. On retrouve la dichotomie classique des organisations en silos avec des gens qui produisent des biens sans avoir jamais vu un client et d'autres qui vont vendre des produits qu'ils n'ont pas vraiment choisis.

Comme ils reçoivent les comptes détaillés de leur réseau, les constructeurs proposent la plupart du temps une batterie de ratios de gestion à partir desquels les concessionnaires peuvent estimer leurs performances ou leur efficacité. Ces outils de benchmark leur permettent de se positionner et d'identifier des gisements de productivité ou d'économies. Curieusement, on observe que le système de remontée des informations est plutôt archaïque dans certains réseaux. Par exemple chez BMW, il n'y a pas de système d'extraction, le concessionnaire doit ressaisir toutes les informations comptables sur les vingt pages d'un tableur Excel.

Mais ce système de reporting et de calibrage des ratios de gestion est aussi une forme de contrôle de la part du constructeur qui nourrit ainsi des arguments.

Comme il y a globalement peu de discussions entre les concessionnaires et que les constructeurs jouent peu le rôle de diffuseurs de bonnes pratiques, les concessionnaires travaillent de façon assez isolée. Dans les gros groupes, les conseils d'administration permettent aux directeurs de marques différentes (et parfois concurrentes) de dialoguer sur ce qui marche (ou pas...) dans leurs affaires respectives, mais tout cela reste très informel.

Le constructeur reste en retrait des innovations organisationnelles déployées dans certains groupes comme le groupe Dubreuil, qui a poussé assez loin la logique des synergies en mutualisant presque intégralement les fonctions transverses (comptabilité, marketing). Il a aussi centralisé des opérations communes comme la préparation des VN et des VO. Dans ces cas-là, le constructeur observe mais ne joue pas un rôle de catalyseur. C'est une des différences avec le système de la franchise, où le franchiseur est censé faire remonter les innovations, qu'elles soient organisationnelles autre, pour les conceptualiser et ensuite les diffuser dans le réseau afin que tous les acteurs profitent des gains de productivité et d'accroissement de la valeur. C'est la transformation de connaissances tacites en connaissances formalisées. Le franchiseur joue un rôle de catalyseur qui n'est pas du tout assumé par les constructeurs. Un chef de zone de chez Seat mentionnait cette tâche, mais c'est le seul à l'avoir abordé cette question. Cependant, ce rôle de catalyseur qui nous a été mentionné par la FFF est tempéré par un avocat défenseur des franchisés, qui nous expliquait que si cela était effectivement le cas dans certains réseaux, c'était loin d'être une généralité.

iii. Sur le maillage du territoire

Pour assurer sa présence sur le territoire, le constructeur dispose de son réseau mais aussi de ses points de vente en propre (filiales ou succursales). Le constructeur doit sécuriser ses volumes et les ventes en direct y contribuent puisqu'elles représentent 30 % des volumes. Ce maillage coûte très cher aux constructeurs. Les caractéristiques de grandes villes (point de vente d'image, pression concurrentielle...) incitent les constructeurs à restructurer leurs filiales plutôt que subventionner les opérateurs privés. PSA a créé la division PCR (Peugeot Citroën Retail), qui est distincte de la direction commerciale France et dont l'objectif est de mettre en place une logique de centre de profit, avec un fonctionnement (objectifs, primes, contrôle, etc...) analogue à celui du réseau. Mais ces exigences de rentabilité ont modifié

l'attitude du constructeur, qui ne peut donc plus imposer ce qu'un opérateur privé pourrait refuser (immatriculations d'office, stocks pléthoriques).

C'est ainsi que certains groupes font de la croissance externe et épaulent un constructeur qui n'a ni les moyens ni l'envie de multiplier les sites en propre. Cependant, les constructeurs ne peuvent se permettre de rester absents de ces zones. Des groupes se portent donc acquéreurs en échange de concessions et de garanties sur les primes.

Sur ce site, on met des process, il y a des hommes et on assure une performance commerciale aux constructeurs. En contrepartie, on leur demande des rémunérations. (rep. 1p, Toyota/Opel/Kia)

Ce comportement permet d'évoluer vers une relation plus partenariale et donne du pouvoir au concessionnaire pour négocier des assouplissements. C'est d'ailleurs une forme d'injustice dénoncée par d'autres concessionnaires. Le groupe choisi va racheter un site en décrépidité mais négocie une garantie de primes pour l'ensemble des concessions qui sont dans son giron. Certains groupes se sont d'ailleurs fait une spécialité de racheter des sites à intervalles régulier afin d'être en permanence soutenus financièrement par les constructeurs.

L'avantage qu'ils ont, et ça j'en suis persuadé, certains groupes négocient pour l'ensemble de la plaque ! Je vous reprends cette affaire, mais je veux la garantie d'être payé de mes trucs sur toutes mes affaires. Et puis comme 2 ou 3 ans après, ils en rachètent forcément d'autres, ben ils renégocient, donc ils sont constamment en négociation. Tu as un groupe qui s'appelle XXX, il fait ça avec Constructeur YYY. Aujourd'hui, c'est le seul dans les concessionnaires YYY qui a de l'argent. Parce qu'il est multi marques, parce qu'il fait plein de trucs. Il rachète à tour de bras des YYY quand il peut et quand ça l'intéresse et il négocie tout. Il y a un mec de YYY un jour qui a envoyé un mail, une secrétaire qui s'est plantée, et qui a envoyé le mail, copie tout le réseau. Où on voyait toutes les dérogations qu'avait le groupe XXX... (rep. 32p, Peugeot/Volkswagen)

A chaque fois qu'ils rachètent, ils négocient. C'est ce qu'on a fait à l'époque. Ils négocient avec le constructeur. « voilà, je rachète une affaire en difficulté, donc pendant 1 an, 3 ans, je suis payé à 100% de mes IPC, je touche mes rappels pièces machin, je touche ceci cela. » (rep. 32p, Peugeot/Volkswagen)

Sauf que dans certains cas, un problème de rentabilité se pose une fois que le groupe doit équilibrer ses comptes avec le système qui prévaut pour tout le réseau. C'est exactement le

même cas de figure que les entreprises qui ne passent pas le cap des trois ans, c'est-à-dire une fois qu'elles n'ont plus d'exonérations fiscales et sociales. Tant qu'il y a des sites à racheter et que le groupe dispose du cash nécessaire, cette forme de croissance fonctionne. D'un côté le distributeur fait financer partiellement sa croissance et sécurise ses volumes, et de l'autre côté le constructeur se voit retirer « une épine dans le pied » en liquidant un site déficitaire tout en maintenant ses positions.

iv. Sur la politique commerciale

Sur ce plan, il convient peut être mieux de parler de négociation que de coopération. C'est le cas du concessionnaire qui joue le jeu en suivant les préconisations constructeur sur les fournitures de l'atelier (Total pour l'huile), les pneus (Michelin), les financements (la captive de marque) afin de bénéficier d'une oreille attentive le jour où lui-même sollicite une aide.

Sans être vraiment de la coopération, c'est un échange de bons procédés. Des concessionnaires qui répondent présents le jour où le constructeur a besoin de déstocker ou d'immatriculer des voitures pour remonter les chiffres et de l'autre un constructeur qui est capable de mobiliser des moyens sur des affaires ou des opérations ponctuelles.

Si des fois, on a besoin d'un arrangement de prime, on a un arrangement de prime si on a une problématique sur un déstockage de véhicules, qu'on leur passe un coup de téléphone pour avoir une aide, on a une réponse positive de leur part. Si on a un problème de notoriété localement, notamment sur un site qu'on met en place ; un plan de communication, on peut avoir une aide spécifique sur le plan de communication donc on a des réponses, on va dire financières et on a aussi des réponses humaines dans le sens où si l'un de mes collaborateurs a besoin d'information, je peux les envoyer très rapidement au siège et ils sont tout de suite reçus pour une formation bien précise sur leur métier. (rep. 10p, Citroën)

Ces arrangements sont perçus par d'autres membres du réseau comme des passe-droits. D'autres encore considèrent que c'est faire preuve de soumission vis à vis du constructeur. En discutant avec les concessionnaires qui travaillent dans cet esprit avec leur constructeur, on a plutôt l'impression que c'est un échange « gagnant-gagnant » où chacun finit par y trouver son compte.

v. Sur les outils de communication

En matière de communication, la plupart des réseaux a opéré un découpage géographique à l'image de ce qui se pratique chez Seat : trois types de communication : 1/ les communications nationales sont faites par le siège sur les mass médias. 2/ le marketing direct assuré au niveau des directions régionales. Chez Seat, chaque concessionnaire verse 50€/VN du contrat pour participer à cette communication plus ciblée (environ 90 000€ de budget pour l'ensemble de la direction régionale). 3/ enfin la communication locale est assurée par le concessionnaire qui bâtit son plan média avec l'aide du conseiller de la marque. Chez BMW, le concessionnaire doit par exemple consacrer 350€/an /VN à assurer une présence média locale.

Chacun agit à son niveau et selon ses moyens. Mais les réseaux pourraient pousser encore plus loin cette logique : en effet, le client est sensible à la communication nationale pour le VN. Ce sont les lourds dispositifs mass média, et principalement la télévision, qui déplacent les foules dans les showrooms. Le concessionnaire aurait donc tout intérêt à déléguer à son constructeur cette partie de la communication pour recentrer son budget sur des éléments plus en phase avec les problématiques locales de concurrence. En effet, si le constructeur communique abondamment sur le VN, il le fait beaucoup moins sur l'après-vente ou, dans une moindre mesure, le VO. Ces métiers sont du ressort du concessionnaire.

vi. Quand le climat de la relation impacte le niveau de coopération

La coopération dans les affaires courantes est conditionnée par le comportement du concessionnaire. On note en effet qu'il y a deux groupes qui se détachent :

- Un premier groupe vent debout contre le constructeur et qui est dans un rejet un peu systématique des méthodes ;
- Un second groupe qui est plus dans le compromis, la compromission diront les sujets du premier groupe.

Les deux groupes notent des abus de pouvoir de leurs constructeurs.

Cependant, une pensée positive et volontariste du concessionnaire favorise un bon climat.

Si tu ne fais rien, si tu es juste là pour râler en disant vos bagnoles, vos machins, vos objectifs, les constructeurs, ils entendent ça, ils sont 300 points de vente en France et ils l'entendent en fait 300 fois dans la journée et si par contre un concessionnaire

qui dit oui, c'est dur, moi par contre, regardez ce qu'on va mettre en place cela ; Cela me coûte un budget de tant il faudrait m'aider là-dessus. (rep. 1p, Toyota/Opel/Kia)

Le constructeur favorise les concessionnaires qui ont un bon état d'esprit et est enclin à les aider et à les soutenir.

Si vous avez une bonne relation avec la DR ou le chef de zone et que vous allez dans le sens de la marque, c'est-à-dire d'aller chercher de la conquête, de la part de marché et que la marque s'aperçoit que vous mettez les moyens pour que ça fonctionne, je pense qu'ils vous accompagnent. (...) Citroën, on dit c'est donnant donnant. C'est vraiment de très bonnes relations. Je pourrais dire, on joue le jeu. Ils veulent qu'on mette les moyens pour y arriver et si toutefois on a une panne ou un accident de parcours, ils seront là pour nous aider (rep. 10p, Citroën)

Le concessionnaire joue le jeu de la relation commerciale et consolide ses liens tout en accroissant son pouvoir de négociation face au constructeur.

La teneur de la sollicitation du concessionnaire compte aussi dans la probabilité que le constructeur accède à sa demande. Celui-ci considérera toujours d'un meilleur œil celui qui est capable de comprendre ses impératifs et sa logique.

Quand je m'analyse moi, je suis raisonnable. Quand je vais faire une négociation avec un constructeur, je réfléchis à si j'étais à sa place, avant de faire ma négociation. Donc en fait, je ne rentre pas dans le lard, je me demande d'abord et si j'étais à sa place je ferais quoi ? Donc en fait, c'est ma personnalité qui fait que voilà, j'essaie de ne pas demander n'importe quoi car je suis sûre qu'ils ont des contraintes aussi, eux. (rep. 27p, Volvo/Kia)

En effet, la plupart d'entre eux reconnaît que le conflit est *in fine* néfaste et que la relation d'interdépendance, souvent d'ailleurs comparée à un mariage, suppose des concessions et des compromis pour chacune des parties.

On fait une convention dans une semaine à Paris, dites tout ce que vous m'avez dit, il y a un débat justement ; il y a un micro qui circule pour dire tout ce qui vous venez de me dire ; personne n'a pris le micro. Pourquoi ? Parce que si je prends le micro, je vais me faire allumer ; ils vont me résilier, c'est toujours pareil ; alors que bon, quelque part le mec qui l'ouvre, si c'est justifié, si c'est étayé, autant les

concessionnaires il y en a certains qui n'ont jamais joué le jeu, qui ne prennent pas les autos. En tant que constructeur, il faut jouer le jeu. Il y a une gamme ; il y a toujours des bonbons et des hérissons au milieu mais il faut jouer le jeu. Il faut tout prendre. Voilà, alors qu'il y a des concessionnaires qui ne veulent prendre que le bon ; voilà, c'est comme dans un couple, il faut faire des concessions, des fois ça fait râler de prendre des bagnoles qui ne se vendent pas bien, mais elles sont dans la gamme, il faut les prendre et souvent il y a des concessionnaires, on leur a dit non. (rep. 16p, Kia)

C. Le pilotage de la relation

Cette partie sur le pilotage de la relation (et en substance de la rentabilité) constitue le cœur de la problématique de la relation entre constructeurs et concessionnaires, puisque ces derniers reprochent à leurs têtes de réseau de ne plus leur laisser suffisamment d'oxygène pour assurer la pérennité leurs entreprises.

1. Structure socio politique interne

a) Pouvoir

Nous allons reprendre la typologie de French et Raven (1959) pour comprendre les sources éventuelles de pouvoir des constructeurs.

i. Les sources de pouvoir

- **Récompense**

Pour rappel, la récompense peut s'exprimer ainsi : A dispose d'un pouvoir sur B si B est persuadé qu'il peut tirer un avantage de sa relation avec A.

C'est celui qui est à la source de la vente, de l'approvisionnement qui a un pseudo pouvoir. (rep. 49c, Kia)

En l'espèce, la récompense est l'intégration dans un réseau de distribution. Le constructeur accorde une récompense au concessionnaire qu'il a choisi en lui offrant la possibilité de représenter la marque et de distribuer ses produits.

Donc ce panneau, et c'est ce que je dis à mon personnel ou aux gens à qui je veux en parler, le panneau ne nous appartient pas, l'hélice appartient à BMW. (rep. 7p, BMW)

Il ressort que plus la marque est attractive pour le client, et donc plus elle assure une rente confortable à son réseau, plus elle accroît son pouvoir.

Vous êtes obligé d'être gentil avec votre constructeur, parce que si vous n'êtes pas gentil, il vous enlève le panneau et vous êtes mort. (rep. 57e, consultant)

- Expertise

C'est tout le problème des mises aux normes. Les concessionnaires acceptent de suivre les directives de leur constructeur évidemment parce qu'elles sont assorties de mesures de rétorsion en cas de rébellion (cf. point sur les sanctions), mais aussi parce que le constructeur est réputé avoir l'expertise pour savoir comment optimiser les performances du réseau. C'est particulièrement patent dans l'approche des stratégies digitales.

Tout le monde n'est pas expert des TIC et oui, il y a un problème de compétences. On ne peut pas leur en vouloir, ils ont 40/50 ans, c'est tellement complexe, ils ne savent pas ce que le constructeur va faire. Ils se disent, il y a des gens qui sont payés très cher pour y réfléchir, ils ont une expérience mondiale, qu'est-ce que je vais faire moi à Castelnau... (rep. 40c, Kia/Hyundai)

Le pouvoir du constructeur est accepté car il possède une expertise qui lui permet d'épauler le réseau par la mise en place de méthodes et de process qui concourent à doper la performance des sites et qui ont fait leurs preuves. Ces méthodes s'apprécient diversement selon la trajectoire professionnelle des répondants. Ainsi, un ancien de chez Fiat arrivé dans le réseau Audi trouvait l'organisation plutôt aboutie et précise. Un autre répondant, lui aussi directeur d'un site Audi, mais transfuge de Renault, réputé pour la précision, voire la lourdeur de ses méthodes, jugeait Audi complètement désorganisé, sans aucune ligne directrice.

- Valeur de référence

Le constructeur tire en partie de son pouvoir de sa capacité à approvisionner son réseau en produits qui plaisent aux clients. Partant de ce principe, on pourrait imaginer que lorsque la marque occupe une position de leader sur son marché, elle exerce un pouvoir important sur son réseau et réciproquement, c'est-à-dire qu'une marque en situation difficile sera moins exigeante.

Il semble qu'Alfa Roméo, qui subit une coupe de ses budgets par la maison mère Fiat, ait baissé ses niveaux d'exigence et la pression sur les concessionnaires.

Les coups de fils récurrents qu'on avait et les circulaires qui tombaient tous les jours, ça aussi c'est fini. Enfin, largement écarté. C'est-à-dire que moins on se parle, mieux on se porte. (rep. 4p, Alfa Roméo)

Mais on peut penser que ces faits s'expliquent autant par une volonté de réduire la pression que par une baisse des effectifs.

A l'inverse, Opel, qui nourrit des ambitions fortes pour le marché français, a relevé le niveau de ses exigences.

Ils ont des réactions d'un vrai constructeur automobile aujourd'hui, ce n'est pas une petite marque puisque ces gens-là faisaient encore l'année dernière 24 000 voitures ils voulaient en faire 38 000 cette année et ils vont être à 34 000, et pour aller en 2016 à 66 000 voitures. Donc voilà ils ont une véritable ambition. (rep. 13p, Opel/Kia)

Les marques coréennes (Kia et Hyundai) suivent une tendance analogue et sont devenues très exigeantes car elles ont des ambitions fortes.

Ça les rend plus surs d'eux, car ils progressent, ils prennent la grosse tête, les chevilles enflent. Donc forcément ils sont plus rigides en négociation. (rep. 27p, Volvo/Kia)

Très permissives au départ, elles ont attribué le panneau à qui le voulait pour maintenant contraindre ces distributeurs à s'équiper.

Dacia contredit la relation positive entre exigences du constructeur et potentiel de ventes en raison de son positionnement spécifique. C'est une marque low cost avec peu d'exigences en matière d'investissements dans la mesure où la stratégie est de baisser le niveau des charges pour maximiser la marge. Le fait d'être systématiquement adossé aux showrooms Renault permet aussi des économies de ce point de vue.

- Légitimité

Elle trouve sa source dans la relation contractuelle qui unit le constructeur et ses concessionnaires.

- Sanction

La sanction est tout autant la punition que l'absence de récompense. La plupart des constructeurs fonctionnent avec un système de bonus : si le concessionnaire se conforme aux exigences du constructeur, il perçoit ses primes, mais il n'y a pas de malus. Mais certains rajoutent une sanction financière aux défauts de conformité. Chez Volkswagen, les pénalités peuvent monter à 6 000€ si les scores obtenus lors des visites mystères ne sont pas satisfaisants. Chez Audi, les factures des « voitures fantômes », c'est-à-dire l'équivalent de la visite mystère du VN, restent à la charge du concessionnaire si les pannes n'ont pas été détectées.

Opel inclut les primes par défaut dans sa facturation, et les récupère en cas de manquement. Par exemple si le score de la qualité est insuffisant, le constructeur récupère 3% du CA total.

C'est l'outil privilégié des constructeurs pour piloter la relation avec leurs réseaux. Si les audits révèlent des anomalies (pièces manquantes ou prime versée indument), les primes du dossier concerné sont retirées. Citroën va sanctionner ces irrégularités en infligeant une amende qui peut aller jusqu'à cinq fois le montant de l'irrégularité.

ii. La dimension juridique

Nous avons vu en partie 1 chapitre 3 que la dimension juridique avait une importance capitale dans la gouvernance des relations entre les constructeurs et leurs distributeurs. L'organisation macrojuridique est pilotée par les instances européennes qui posent un cadre contraignant à la fonction de distribution. A un niveau microjuridique, ce sont les leaders du canal, *i.e* les constructeurs, qui configurent les contrats qui les lient à leurs distributeurs.

- Niveau macrojuridique

L'actualité juridique est rythmée par les actions de lobbying de l'une et l'autre des parties. En mai 2013, le député UMP Thierry Lazaro a déposé un amendement visant à obtenir le retour de la liberté de cession et la mise en place d'indemnités en cas de rupture de la relation, qui disparaissaient avec le REC 1400/2002. La loi Hamon a elle été perçue comme une opportunité pour faire passer le statut du distributeur et ainsi rééquilibrer la relation. Le lobbying du CNPA s'est traduit par l'envoi de plaquettes d'informations aux concessionnaires, qui étaient chargés de les relayer auprès de leurs députés. Il y a eu soixante-dix retours de députés et quelques amendements déposés. Mais le projet a été retoqué par l'assemblée nationale fin 2013.

Enfin, Bruxelles devrait bientôt légiférer sur la rédaction d'un code de déontologie dans la filière. Les distributeurs ont déjà essayé de coopérer avec les constructeurs sur ce point, mais les négociations avaient échoué. Ces derniers ont d'ailleurs pris des engagements dans ce sens avec leurs équipementiers. Dans la franchise, il y a un code de déontologie qui encadre les relations et sanctionne les abus de pouvoir. Il régle la gouvernance dans les réseaux et fait foi en cas de litige devant les tribunaux. Cela étant, ce code de déontologie d'annihile pour autant pas les positions abusives de certains franchiseurs. Un avocat que nous avons consulté nous indiquait que, si le code avait le mérite d'exister, il n'avait aucune force contraignante.

- Niveau microjuridique

Deux types de contrats sont prévus :

- ✓ CDI avec préavis de deux ans
- ✓ CDD de cinq ans avec préavis de six mois (porté à un an dans le réseau BMW suite aux négociations avec le groupement)

A partir du moment où c'est le choix du constructeur, le concessionnaire n'a d'autre possibilité que d'accepter et de signer. Lorsque se pose la question du renouvellement dans le cadre de CDD, le constructeur n'a même pas à justifier sa décision, il ne renouvelle tout simplement pas. Dans le cas du CDI, il faut justifier la résiliation et c'est plus compliqué. C'est une des raisons pour lesquelles les cas de résiliations sont de plus en rares.

Le REC 1400/2002 a marqué un vrai tournant dans la relation en rééquilibrant légèrement les rapports. Avant 2002, ...

...on avait véritablement des barons régionaux chez certains constructeurs qui savaient pertinemment qu'ils avaient droit de vie et de mort sur le distributeur et ils ne se sont pas gênés pour en profiter. (rep. 46 e, juriste)

Le REC de 2002 a apporté une bulle de liberté aux concessionnaires et les constructeurs ne jouissaient plus de la même omnipotence.

Le passage à une distribution sélective (et non plus sélective et exclusive) a apporté une dose d'objectif dans des critères essentiellement subjectifs. La notion de territoire de vente n'existe plus puisque le territoire, c'est l'Europe. Ensuite, la distribution sélective impose de respecter un protocole qui comprend l'acte de candidature du distributeur, puis une procédure d'agrément qui va contrôler que le prétendant respecte tous les critères de sélection. Les critères doivent être appliqués de façon non discriminatoire entre les candidats.

Après une relative victoire du lobby concessionnaires qui a permis d'assouplir les règles en 2002, les constructeurs ont profité du changement de règlement en 2013 pour annihiler le rééquilibrage amorcé onze ans plus tôt.

Pour renforcer leur contrôle sur les cessions, les constructeurs tentent de mettre les contrats *intuitu personae*. Pourtant...

(...) la Cour de Cassation a dit depuis bien longtemps qu'un contrat de distribution sélective n'était pas intuitu personae puisque par définition il y avait juste une entreprise à satisfaire donc la personne n'étant pas un critère objectif elle ne peut pas être un critère de sélection, et là on voit l'interdiction de cession... ils ont profité de la libération de ce qui était en fait un faux carcan qui était le REC 1400/2002 alors que le droit français de la concurrence est beaucoup plus restrictif, pour refaçonner des contrats où ils se sont octroyés beaucoup plus de droits. (rep. 46 e, juriste)

Mais on peut penser que le renforcement de *l'intuitu personae* ne change pas fondamentalement les choses car c'est difficilement envisageable de racheter une affaire contre l'avis du constructeur dans la mesure où celui-ci a la faculté 1/ de résilier par la suite 2/ d'étrangler le nouveau concessionnaire afin de le contraindre à abandonner. Dans tous les cas de figure, dans la mesure où c'est un business de gré à gré, l'aval du constructeur est indispensable. Mais la règle *intuitu personae* a été un vrai accroissement du pouvoir en donnant la capacité au constructeur d'imposer son candidat.

- La résiliation

C'est la menace ultime que brandissent les constructeurs et qui est pourtant de moins en moins utilisée.

C'est aussi l'instrument utilisé pour reconfigurer les réseaux. En 2001, le renouvellement du REC a conduit les constructeurs à reconsidérer les contrats et c'est à cette occasion que les clauses sur les investissements dans le cadre des mises aux normes ont été insérées. La modification du règlement a entraîné la réduction du préavis à un an pour réorganisation du réseau.

Ces nouvelles clauses ont entraîné un écrémage du réseau car certains concessionnaires n'avaient pas fonds nécessaires pour respecter les standards et certains ont été lâchés par leurs banques ou leurs actionnaires. Le montant des investissements exigés permet donc de faire un

tri dans les membres du réseau car seuls ceux qui ont les moyens et donc qui sont performants peuvent investir, les autres renoncent et quittent d’eux-mêmes le réseau. Le non-respect des normes est en effet un motif classique de résiliation, même s’il se fait de plus en plus rare. Dans le groupe Volkswagen, la certification ISO est obligatoire. Les visites non concluantes donnent lieu à des avertissements, puis les visites s’intensifient et un second avertissement non suivi d’effet entraîne une résiliation.

Vous êtes lâchés dans la nature et puis au bout d’un an on vient vous voir, on vous dit que vous ne respectez pas les standards et puis vous êtes résiliés quoi. Les conflits, il y en a. Il y a eu quelques panneaux enlevés par le constructeur et il va en y avoir. Car vu les investissements demandés, ça doit piquer un peu quand même quand on vous dit que sans préavis, on va vous résilier le contrat. (rep. 13p, Audi)

Dans l’hypothèse, rare, où le concessionnaire refuse les mises aux normes, on rentre dans un processus de résiliation avec un préavis de vingt-quatre mois pour le cas des CDI, un an dans le cadre du CDD chez BMW. Cela a certes un coût, mais dans la majorité des cas, le concessionnaire récalcitrant avait déjà de mauvais résultats, donc le constructeur a tout à gagner à le remplacer par un distributeur plus performant.

Mais certains constructeurs ont utilisé le prétexte du nouveau règlement de 2002 et le préavis raccourci à un an pour exclure certains membres et les affaires ont été portées devant les tribunaux pour rupture brutale du contrat. Il y a aussi quelques résiliations qui peuvent prendre un tour plus personnel et sont des mesures de rétorsion envers des concessionnaires anciens qui ont pris le droit de s’exprimer librement. Des concessionnaires de longue date se sont sentis légitimes à critiquer la stratégie de la marque et à remettre en question ses choix.

Il y a eu beaucoup de résiliations qui sont intervenues parce que les représentants du constructeur voulaient un rep. beaucoup plus docile. (rep. 46 e, juriste)

On est ici sur des motifs beaucoup plus personnels et de convenance, avec un constructeur qui très clairement exerce son pouvoir de façon extrême en excluant son partenaire de la relation.

Coté constructeurs, on déplore que ce soit si compliqué de résilier pour manque de résultats. En effet, la charge de la preuve incombe au constructeur et le concessionnaire arrivera toujours à trouver des arguments pour expliquer sa contreperformance. Il y a donc une tendance à figer les réseaux en maintenant les bons, mais aussi les mauvais car tous ne prennent pas la décision de quitter le réseau.

Certains concessionnaires jugent que le constructeur n'est pas assez sévère avec les sites qui jouent les passagers clandestins en profitant de l'aura de la marque sans en assumer le coût.

Il y en a qui ne jouent pas le jeu ; ils prennent le panneau pour prendre le panneau, on sait que nous, ça nous fait du mal parce qu'ils ne font pas du tout ce qu'il faut pour la marque et donc là on est totalement d'accord avec le constructeur. (rep. 34p, Chevrolet)

Le simple fait de posséder ce pouvoir de mettre un terme à la relation maintient le réseau dans une position de soumission. Mais leur emprise est telle qu'ils bénéficient de plusieurs moyens pour pousser dehors un concessionnaire : demander à la captive de marque de réduire les encours, réduire les délais de paiements, remonter les objectifs, etc... Ainsi, les constructeurs peuvent programmer la mort économique de leurs partenaires, à ceci près qu'il est compliqué de trouver un repreneur et que la lente agonie du concessionnaire entraîne aussi une chute de la pénétration de la marque qu'il sera difficile de remonter par la suite. Il est bien plus efficace de mettre des objectifs inatteignables car le concessionnaire met de l'énergie à essayer d'atteindre ces objectifs.

iii. Les marqueurs de pouvoir

Coté constructeur, on légitime l'exercice du pouvoir par ce que la marque est susceptible d'apporter au concessionnaire.

Le mec qui veut être libre, il se met marchand VO ou réparateur indépendant. Celui qui vient et qui sollicite la représentation d'une marque, il est dans l'incohérence totale si à partir du lendemain, il se plaint de l'influence que la marque peut avoir sur son fonctionnement. (rep. 35c, Citroën)

- Sur le point des objectifs

Les marges avant ne suffisent plus à assurer la rentabilité des concessions. Afin d'espérer être dans le positif, les concessionnaires sont contraints d'atteindre des objectifs à la fois quantitatifs et qualitatifs qui leur permettent de décrocher des primes. Ces primes s'expriment soit en pourcentage du CA, soit en un montant alloué à la VN.

Or à partir du moment où le constructeur définit à la fois les objectifs et les critères d'évaluation, il est juge et partie et a un pouvoir de vie et de mort sur son réseau.

On a un rapport de dépendance qui est colossal ; sans les primes, on n'est pas rentable. C'est le constructeur qui fixe les objectifs et qui déterminent les prix. Si vous vous fâchez avec votre constructeur, il vous massacre en objectif et vous n'aurez jamais les primes. On ne peut pas être trop en conflit. (rep. 9p, Renault)

Or ces objectifs comportent une partie est très subjective basée sur des prévisions de performance commerciale pour le concessionnaire, lesquelles peuvent être plus ou moins optimistes. Les paliers sont souvent délibérément fixés un cran au-dessus que le concessionnaire peut réaliser.

Ces objectifs sont bien sûr réajustables d'une année sur l'autre. C'est d'ailleurs un des enjeux de négociation des groupements, qui ne pèsent pourtant pas très lourds dans l'arbitrage.

En qualité, là où on te demandait d'avoir 75 % de « tout à fait satisfait », la moyenne du réseau a fait 77%, donc on dit que c'est super. Vous avez pris les sous de la qualité. Ben l'année prochaine, il faudra faire 84%. Et là tu sais d'entrée de jeu que tu auras la moitié du réseau qui ne sera pas payée. (rep. 32 p, Peugeot/Volkswagen)

Les constructeurs relèvent donc les paliers au fur et à mesure que les concessionnaires s'en rapprochent. Comme Tantale décrit par Homère dans l'Odyssée, les concessionnaires s'approchent toujours de récompenses qui s'éloignent d'autant. Ces niveaux sont d'ailleurs fortement contestés dans le réseau. En effet, le tiers des résultats est lié à la performance en qualité, laquelle s'évalue de deux façons³⁹⁰ :

- Les retours questionnaires (après-vente et VN) ;
- Les visites mystères au VN/VO et la voiture fantôme à l'atelier.

Seules les réponses « tout à fait satisfait » sont comptabilisées. Compte tenu des multiples biais qui peuvent fausser le jugement du client, il est extrêmement compliqué pour les concessionnaires, à *fortiori* généralistes, d'obtenir des scores si élevés.

Sur le VN, on nous demande un taux de tout à fait satisfait de 85%. Parce que si c'était satisfait, ça irait, mais non, c'est tout à fait satisfait, c'est une catastrophe. (...) 85 % de tout à fait satisfait !! C'est-à-dire que si vous rajoutez vos satisfaits, vous êtes à plus de 95%. Vous en connaissez beaucoup des sociétés

³⁹⁰ Questionnaire VN et grille d'évaluation visites mystères Peugeot en annexe 14

automobiles qui, légalement, arrivent à 95% de clients tout à fait satisfaits ? (rep. 31p, Peugeot)

Un concessionnaire nous expliquait trouver des méthodes pour contourner les exigences du constructeur, par exemple en omettant de renseigner les coordonnées des clients manifestement pas satisfaits. Certains chefs de ventes passent aussi du temps à créer de fausses adresses mails qui sont inscrites sur les bons de commande. C'est ensuite eux qui répondent aux enquêtes de satisfaction. Ce jeu du chat et de la souris peut sembler puéril et source de gaspillage de temps, mais les sommes en jeu sont colossales.

Plus vous mettez de pression aux gens, plus ils essaient de trouver des solutions, c'est l'être humain qui est comme ça. (rep. 31p, Peugeot)

- Sur le point des mises aux normes

Les constructeurs justifient leurs exigences en matière d'investissement pour les mises aux normes par le fait que l'augmentation du volume ne peut se faire qu'avec celle de la qualité, que ce soit en vente ou à l'après-vente. Leurs exigences ne font que traduire celles des clients. Donc les normes changent rapidement car les clients évoluent très vite. Mais les réseaux généralistes contestent l'inflation des sollicitations de leurs constructeurs qui s'alignent désormais sur les standards des marques premium, sans pour autant avoir le même positionnement.

Cependant, la question est autant de savoir si ces investissements sont cohérents que si la durée du contrat l'est. Dans le cas de la franchise, la durée des contrats est variable selon le montant des investissements. Par exemple Mc Donalds conclue un contrat sur 20 ans pour amortir un investissement d'environ 750 000€. Or les investissements requis dans l'automobile sont considérables et se chiffrent régulièrement à plusieurs millions d'euros. A l'un de ses concessionnaires, Skoda demande un investissement de 280 000 € pour rénover un showroom d'environ 300m². Un concessionnaire Peugeot de 2 000 VN, donc un site moyen, a accédé aux exigences de la marque en renouvelant partiellement le mobilier de sa concession. Coût 300 000 €. C'est ce qui fait dire à beaucoup que le contrat de concession n'est plus adapté et qu'il faut envisager un changement de cadre juridique.

Ce contrat n'est pas adapté pour l'époque moderne que l'on vit. En tout cas pas pour des chefs d'entreprise dignes de ce nom, qui veulent avoir un minimum de

maitrise sur leur destin. Là, on est dans la gestion de fait caractérisée. (rep. 14p, Peugeot)

À Dijon, la concession Audi a nécessité un budget de sept millions et le site BMW/Mini auto & moto a englouti sept millions et demi. Or chez BMW, les contrats sont des CDD de 5 ans renouvelables, avec un préavis d'un an.

C'est ça la perversité, enfin non, pas la perversité du système mais l'ambiguïté. En même temps qu'ils vous font signer un contrat contraignant dans le temps et les délais, ils vous obligent dans les modalités, ils vous obligent à des investissements qui vont au-delà du contrat. Cinq ans, vous connaissez un investissement que vous amortissez sur cinq ans dans le contexte actuel ? (rep. 28p, BMW)

Les normes évoluent en moyenne tous les sept ans à dix ans, mais les constructeurs ne sont pas égaux devant l'état de leurs réseaux. Peugeot a régulièrement fait évoluer son concept et la dernière mouture date de 2010, à une période où la rentabilité était encore au rendez-vous. En revanche Renault a été laxiste très longtemps et les mises aux normes se sont faites à marche forcée au pire moment de la crise, alors que les concessionnaires luttent pour préserver leur rentabilité.

On paye les années où ça aurait dû être fait malheureusement. (rep. 23p, Renault)

Le risque à relâcher la pression sur le réseau pour le laisser souffler en période de crise est de se faire distancier par des concurrents qui maintiendront leurs exigences. Certains concessionnaires reprochent donc à leurs constructeurs leur empressement soudain à être irréprochables sur cette notion de qualité et donc à mettre rapidement le réseau en ordre de bataille.

Pendant très longtemps on ne nous a jamais parlé de qualité, on ne nous a jamais parlé de propreté des locaux, on ne nous avait jamais parlé de ces choses -là et d'un seul coup, du jour au lendemain, les personnes qui ne nous disaient jamais rien sur ces choses-là, on leur a demandé de nous briefer sur ces choses-là et c'est devenu très excessif. (rep. 3p, Audi)

Dans ce discours, ce qui surprend, ce n'est pas tellement les exigences soudaines du constructeur, mais plutôt que le concessionnaire n'ait pas anticipé sur ces aspects. Force est de constater que pour beaucoup de concessionnaires, le client est un mal nécessaire. Pendant longtemps, un client qui déboursait plusieurs milliers d'Euros (ou de francs à l'époque) était

accueilli pour la livraison de son véhicule dans un vague hangar, deux minutes d'explications sur le fonctionnement du véhicule, les clefs de contact et un salut de la main. Actuellement, des efforts ont été faits pour théâtraliser le moment de la livraison, mais à chaque fois sous l'impulsion du constructeur et assorti de primes.

Un constructeur comme Audi, particulièrement porté par le marché, se montre d'une exigence extrême avec son réseau, contraint à faire régulièrement de lourds investissements. La marque est actuellement leader sur son segment, mais qu'en sera-t-il dans quelques années ? Si le design se montre moins inspiré ou les problèmes de fiabilité viennent à se savoir, les clients risquent de désertir des showrooms extravagants. Mais le retour sur investissement se fait aussi grâce à ce travail sur l'image de marque et l'homogénéisation des points de vente. C'est à ce prix que le concessionnaire peut défendre ses marges et dégage une rentabilité qui fait des envieux chez les concurrents. Ce travail sur l'image de marque permet d'attirer les clients, de les fidéliser, de reprendre des Audi qui se revendent bien.

On ne peut pas prendre tout ce qui est bon et laisser derrière le mauvais donc c'est comme le commerce avec un client, c'est donnant, donnant. (rep. 15p, Audi)

Cette harmonie passe par les structures d'accueil, les process mais aussi par la qualité du personnel. Le volet formation a donc une importance de taille et tous les contrats prévoient une animation sur ce point. Les concessionnaires sont tenus de proposer un certain nombre de formations présentiels ou à distance et ils sont pénalisés financièrement si ces plans de formation ne sont pas suivis.

Donc le souhait des constructeurs d'avoir une homogénéité de leur réseau n'est pas aberrant. D'ailleurs, les concessionnaires l'admettent, de la même manière qu'ils comprennent que le constructeur ait un droit de regard sur la communication faite par son réseau. Le respect de chartes graphiques, la cohérence des supports de communication, le choix des événements sponsorisés, etc... doivent en effet être en harmonie sur l'ensemble des territoires où la marque est présente.

Si le fond est globalement accepté, en revanche la forme l'est moins. Le matériel arrive sans avoir été commandé. Dans le meilleur des cas, le concessionnaire reçoit une facture et fait un chèque, mais parfois (exemple Alfa Romeo) le prélèvement se fait directement sur le compte du concessionnaire.

- Sur le point de la stratégie

On observe que bien souvent, le constructeur incite son réseau à suivre, à son niveau, sa propre stratégie de croissance. Ainsi lorsque Ford a racheté Jaguar et Land Rover en 1999, les concessionnaires de la marque ont été incités à accueillir ces nouvelles venues. De la même manière, lorsque Renault et Nissan ont fusionné, les concessionnaires au losange ont été « invités » à reprendre Nissan. Le constructeur pilote donc la stratégie de croissance externe de son réseau.

L'immixtion du constructeur se retrouve jusque dans la politique sociale et salariale du réseau. Les mises en conformité avec les standards de marque ont nécessité l'embauche de personnel supplémentaire, par exemple pour la mise en main ou pour le rappel téléphonique après livraison. Certaines concessions embauchent des hôtesse qui sont chargées d'accueillir le client lors de son arrivée afin de respecter le standard de l'accueil en moins de trois minutes.

Sur le volet de la formation, c'est le constructeur qui dit qui doit être formé, à quel intervalle et sur quel sujet. Il y a un catalogue de formations dans lequel puise le concessionnaire, avec certains tronc communs comme les formations aux nouveaux produits. Si le concessionnaire ne suit pas scrupuleusement le plan de formation, il peut être sanctionné. Par exemple Alfa Romeo s'arroge le droit de facturer les formations non suivies. Certains concessionnaires doivent produire des justificatifs d'absence.

Les contrats comportent quasiment tous un volet traitant de la politique sociale et salariale. Audi par exemple impose un taux d'encadrement, des effectifs minimum, les niveaux de compétences, les plans de formation. Les plans de rémunération doivent respecter une certaine configuration sous peine de se voir retirer des primes. On constate d'ailleurs que les concessionnaires, très logiquement, alignent les objectifs de leurs équipes de vente sur les leurs. C'est ce qui explique les modifications annuelles des plans de rémunération, qui répercutent sur les vendeurs les contraintes des constructeurs sur les concessionnaires. Le tableau ci-dessous reprend l'essentiel des mécanismes d'incitation qui figurent dans le plan de rémunération des vendeurs et qui émanent de celui des concessionnaires.

Tableau 26. L'alignement des systèmes d'incitation

	Contrat entre le constructeur et le concessionnaire	Contrat entre le concessionnaire et le vendeur
Stock	Objectif annuel (révisable dans l'année)	Prime supplémentaire si vente d'un véhicule en stock
Volume	Objectif annuel (révisable dans l'année) Paliers (plus le concessionnaire se rapproche ou dépasse l'objectif, plus la prime unitaire est élevée)	Objectifs périodiques (mensuels ou trimestriels) Paliers (plus le vendeur se rapproche ou dépasse l'objectif, plus la prime unitaire est élevée)
Produits périphériques (exemple financement)	Rémunération en % du CA financé. Contribution importante à la rentabilité sur l'activité VN	Rémunération en % du CA Pénalité sur la prime volume si moins de x% des dossiers sans financement
Véhicules parc essais et courtoisie	Standards qui mentionnent le nombre de véhicules d'essais et de remplacement à immatriculer	Primes à la vente des VE et VR Pénalité (exemple -15%) sur la prime volume si absence de vente VE/VR dans la période
Véhicules spécifiques	Objectifs sur véhicules utilitaires	Pénalité sur la prime volume si absence de vente VU dans la période
Satisfaction clientèle	Primes qualité à la VN contrat à partir d'un certain taux de clients « tout à fait satisfaits »	Prime si la concession atteint ses objectifs de satisfaction client

L'exigence d'homogénéité sur le front office (vendeurs, personnel d'accueil, réceptionnaire atelier, etc..) est perçue comme complètement légitime. En revanche, le back office, transparent pour le client, devrait pouvoir être organisé de façon plus libre par le concessionnaire. Certains concessionnaires font fi des consignes du constructeur et mutualisent certains services comme la carrosserie ou l'atelier. Par exemple les nouveaux contrats Volvo exigent une séparation, mais le constructeur ferme les yeux si le concessionnaire est face à l'impossibilité matérielle de respecter ces consignes. Il y a des comptoirs dédiés par marques, mais les travaux sont effectués dans des locaux communs. Ces rapprochements sont assez logiques par exemple pour des marques du même groupe (Renault / Nissan) qui partagent nombre de pièces.

Nous avons vu que les concessionnaires sont également contraints sur les volumes de stock. Ils ne sont pas vraiment libres de leurs opérations promotionnelles puisque les constructeurs voient d'un mauvais œil les opérations de déstockage sur Internet. Fiat va encore plus loin en imposant d'immatriculer les stocks de plus d'un an. C'est donc la double peine pour le concessionnaire car un VN qui ne s'est pas vendu neuf ne se vendra souvent pas non plus au prix fort en VO. Le contrat ne stipule pas l'obligation d'immatriculer, qui pourrait être considéré comme de l'abus. Par contre, il ne versera plus aucune aide, ce qui est suicidaire

pour le concessionnaire car *a fortiori* les véhicules concernés sont ceux qui se vendent mal, et donc qui ont besoin d'avoir un prix attractif, soutenu par le constructeur. Kia de son côté s'est fait semble-t-il une spécialité d'envoyer les départs en garantie avant même que les véhicules n'arrivent chez le concessionnaire. Il est aussi arrivé que le constructeur les immatricule lui-même lorsque les chiffres de vente du mois ne sont pas à la hauteur des prévisions. Chez Renault, décharger les stocks chez les concessionnaires était une mesure provisoire, puis c'est devenu une habitude. Au début, pousser les stocks se doublait systématiquement d'une animation, puis l'animation a disparu, mais la pression est devenue plus forte. Et concessionnaires ont pris l'habitude de les absorber sans se rebeller. Dans la plupart des réseaux, les véhicules arrivent dans la cour sans avoir été commandés. On est clairement dans de l'abus de pouvoir, mais les concessionnaires s'en accommodent, même en râlant.

Le constructeur s'immisce aussi dans le VO en fixant par exemple chez Renault des objectifs d'enlèvement sur les retours de loueurs. Là aussi, c'est accompagné de primes, mais la pression est grande. Chez Renault, cette obligation peut sembler légitime puisque la DIAC, l'organisme de financement du groupe, reprend les LLD, donc il semble logique que le réseau participe à la revente de ces véhicules. Dans les autres réseaux, la question se pose moins puisque les véhicules loués sont repris par le point de vente à échéance.

b) Dépendance

C'est un terme très récurrent dans le discours des concessionnaires, qui admettent plus ou moins cette situation.

C'est une dépendance totale, c'est une soumission et il ne faut surtout pas l'ouvrir. (rep. 28p, BMW)

i. Dimension psychologique

On sent une certaine pression psychologique dans la façon dont les concessionnaires abordent parfois leurs relations avec les constructeurs.

On peut être nul, hein, des fois, on est nul, on ne vend pas, on n'est pas dans les clous, on n'a pas les chiffres, la satisfaction client n'est pas au top, il y a plein de moment où on pourrait se sentir méprisé quand on va chez un constructeur. (rep. 27p, Volvo/Kia)

Les relations avec les constructeurs, elles sont bonnes quand vous respectez vos contrats et quand vous respectez les standards qu'ils vous demandent pour distribuer la marque. (rep. 7p, BMW)

Les méthodes des constructeurs ont en quelque sorte conditionné les concessionnaires à recevoir et accepter les consignes sans trop se poser de questions. La lourdeur des systèmes, sur laquelle nous reviendrons, favorisent cette myopie. En imposant leurs méthodes à tous les niveaux, ils annihilent l'esprit d'initiative qui devrait être le propre de l'indépendant.

Ils imposent tout au niveau méthodes ; en gros, vous faites ce qu'on vous dit et donc ils détruisent votre initiative de commerçant. (rep. 9p, Renault)

Il nous étouffe, il nous suit tellement qu'on manque de liberté pour arriver à prendre des initiatives commerciales encore plus fortes. (rep. 22p, Peugeot)

On relève la notion d'infantilisation des concessionnaires, les privant de leur libre arbitre et de tout esprit d'initiative

Il y a quelque chose qui est de l'ordre de l'infantilisation. (rep. 53e, journaliste)

Pris dans leur quotidien, les concessionnaires se sentent « robotisés, lobotomisés » (rep. 33p, BMW)

Mais cette dépendance et la position de soumission des concessionnaires est finalement préjudiciable au constructeur dans la mesure où ...

le système fait que les distributeurs sont dans la dépendance et que les constructeurs ne sont pas en mesure d'attendre des concessionnaires ce qu'ils pourraient attendre de vrais distributeurs chefs d'entreprise se battant sous leurs couleurs, prenant des risques à hauteur de leur puissance. Et essayant, en tout cas faisant en sorte que leurs affaires prospèrent bien au-delà des objectifs fixés par les constructeurs. (rep. 53e, journaliste)

Malgré le relatif rééquilibrage du REC 2002, les concessionnaires sont restés dans un état d'esprit de dépendance et n'ont pas toujours saisi les opportunités qui leur étaient données de prendre leur indépendance.

Le gros drame a été que, malgré ce rééquilibre, il y a eu malheureusement des distributeurs, on parlait de vassalité tout à l'heure, donc des distributeurs qui ont pris l'habitude de se, enfin, d'être en état de soumission psychologique vis-à-vis des

constructeurs et donc du coup, malheureusement, derrière, ils n'ont jamais ou insuffisamment, fait valoir les droits qu'ils avaient à la non-discrimination et de sorte qu'on a continué, même depuis 2002, à avoir beaucoup d'abus de la part de constructeurs qui faisaient des choses qu'ils n'avaient pas le droit de faire, et les distributeurs ne contestaient pas. (rep. 46e, juriste)

Beaucoup n'ont pas osé contester devant la justice les contraintes abusives des constructeurs. La crainte de se voir affubler d'une réputation de procédurier a aussi tempéré leur volonté de justice. Lors du réexamen de la législation en 2013, Bruxelles a donc conclu que certaines clauses (par exemple la liberté d'essaimage) étaient superflues puisqu'elles n'avaient pas été invoquées. La commission les a purement supprimées.

Le conditionnement se fait par la rigidité des contrats. Infantilisé, le concessionnaire ne prend plus vraiment d'initiatives et se laisse guider par son constructeur.

Manque d'initiative, déresponsabilisation du concessionnaire à qui on impose tellement de choses qu'au bout d'un moment, il ne décide plus rien et se laisse porter en se disant qu'il va bien voir où ça le conduit. Et comme ça le jour où il y a un problème, je peux dire au constructeur « c'est de ta faute ». (...). Aux US, on parlait d'empowerment, avec la récompense alors qu'en France on est sur la sanction. Ça marche avec certaines personnes. (rep. 56e, consultant)

Tant que le constructeur est en forme, le réseau gagne de l'argent mais lorsque le constructeur est ballotté, le réseau est lui aussi mis à mal, d'autant qu'un concessionnaire ne dispose pas des mêmes filets de sécurité que le constructeur et se retrouve confronté à sa solitude.

ii. La dépendance économique

Le constructeur construit le modèle économique de son réseau et pilote sa rentabilité du concessionnaire par le système d'incitations, donc à partir de là, il s'assure de la dépendance économique de son réseau.

Il faut que les primes de volume soient la cerise sur le gâteau, mais il ne faut pas que la prime soit le cœur de la rentabilité, car on fait des gens serviles qui sont à la botte du constructeur et qui n'osent plus dire rien car ils se disent « si il me coupe mes primes, je suis mort ». Donc vous comprenez dans quel état on est rendu, de dépendance des concessionnaires vis-à-vis de leurs constructeurs ? C'est

complètement fou, moi je ne connais pas ça dans d'autres métiers. Ce n'est vraiment pas sain comme comportement et comme relation. (rep. 14p, Peugeot)

Le système de primes sur objectifs qualitatifs et quantitatifs subordonne la rentabilité de la structure et la soutenabilité du système et c'est le principal reproche fait aux constructeurs.

Cela reste très hégémonique, c'est faites comme je vous demande de faire sinon je ne paie pas ; si je ne vous paie pas, vous n'existez plus alors ; donc est-ce que vous avez le choix à vous de voir. (rep. 30p, Peugeot)

Les constructeurs ne poursuivent peut être pas d'objectif malsain, mais le fait est que les parties fonctionnent selon un système volontiers qualifié de féodal, avec des concessionnaires qui sont en position de soumission de par la dépendance économique qui découle du système et la subordination professionnelle qui est la leur.

Le constructeur, même s'il n'est pas de mauvaise foi, même s'il n'est pas malsain dans ses objectifs, il est forcément en position de d'archi-dominance. (rep. 57 e, consultant)

Le constructeur se défend en invoquant le fait que le système a convenu à tout le monde du temps où la rentabilité était au rendez-vous et qu'à ce moment-là, la situation de dépendance était la même, mais elle était complètement acceptée par le réseau.

C'est clair qu'on pilote, c'est clair qu'ils sont dans des situations un peu de dépendance mais à l'inverse, je veux dire un bon concessionnaire gagne beaucoup d'argent ; un mauvais concessionnaire il ne gagne pas d'argent. Vous voyez donc là où je veux en venir. (rep. 39c, Renault)

Mais l'existence de mesures de rétorsion est souvent évoquée par les concessionnaires.

C'est une dépendance totale, c'est une soumission et il ne faut surtout pas l'ouvrir. Et c'est là où je vous dis qu'il y a une différence avec les anciens qui se permettaient de leur dire « arrêtez de nous faire chier, vous êtes à côté de la plaque, vous ne vendez pas de voitures sur le terrain, alors avant de nous parler venez vendre des voitures venez voir ce que ça représente de vendre une voiture à 60 000 € » ; ça il y en avait qui étaient capables de le faire. Mais ça ne leur plaisait pas ! Donc on est tout doucement revenu à un truc où on a des directeurs qui sont en réunion, et qui ne disent pas grand-chose et puis ceux qui l'ouvrent, on leur fait comprendre qu'il

vaut mieux qu'ils la ferment. Et puis on avance comme ça je pense que ça a été préjudiciable à la distribution. (rep. 28p, BMW)

La notion même de fonds de commerce est sujette à discussion. Nous avons vu que la question de la propriété du client n'est pas tranchée. Or le fonds de commerce, c'est aussi le panneau c'est-à-dire la marque. A partir du moment où le concessionnaire n'a plus la marque, son entreprise est vidée de sa substance.

Le fait de grignoter progressivement l'espace discrétionnaire des concessionnaires en imposant des objectifs sur chacune des activités de la concession est aussi une manière de cadenasser la relation en étendant sa main mise sur l'ensemble des sources de revenus. Certains contrats lient même les items entre eux, par exemple la prime de financement sera subordonnée à la réalisation de l'objectif volume.

Si le contrat est le sous-bassement juridique du pouvoir, le constructeur tire sa capacité à infléchir les actions de son réseau de cette dépendance économique, de cette capacité à « *pendre un concessionnaire* ». On peut être surpris par la récurrence des termes relatifs aux relations seigneuriales :

Vassalité ; vassaux ; seigneurs ; servilité ; droit de vie ou de mort ; inféodation ; soumission

Car le concessionnaire est complètement tributaire de la marque. La plupart s'accordent à penser que le client pousse les portes du showroom avant tout pour la notoriété de la marque.

J'ai beau dire je suis X, le roi des rois, si je n'ai pas la marque avec moi, je suis le quart du vingtième de ce que je suis aujourd'hui, en termes de notoriété. (rep. 6p, Toyota)

Le point de vue est un peu différent chez un représentant d'une marque petit volume. Un concessionnaire Suzuki dans une petite ville estime que ses clients reconnaissent le commerçant avant de reconnaître la marque. Il nous a été rapporté l'exemple de concessionnaires qui ont voulu s'affranchir des constructeurs en montant leur affaire sans panneau et qui ont fait faillite.

Ils ont voulu refaire le monde de l'automobile et au final c'est quand même le constructeur qui fait le poids. (rep. 6p, Toyota)

Le système est difficile et contraignant mais il n'y a pas d'autre voie. Pourtant, certains tirent parti de la souplesse de l'agrément de réparation pour tirer leur épingle du jeu. Nous nous

sommes entretenue avec un ancien concessionnaire BMW qui s'est brouillé avec la marque au point de sortir du réseau, mais qui a conservé le contrat de réparateur agréé. Ce contrat est en effet beaucoup moins contraignant puisque le constructeur ne peut le refuser à un demandeur qui satisfait tous les critères.

Le réparateur agréé, je le disais en 2003, c'est le cancer potentiel du réseau, puisqu'on offre la possibilité à des gens d'être dans le réseau à moindre coût. Ils sont clairement identifiés comme des opérateurs de la marque. Si tout le monde se fait à faire ce que je fais, les constructeurs peuvent avoir effectivement des soucis.
(33p, ex concessionnaire BMW)

Il n'y a pas de système d'objectifs ou de mise aux normes. Le commerçant a ensuite toute latitude pour proposer des véhicules neufs selon le fonctionnement d'un mandataire, par exemple en s'approvisionnant auprès des filiales étrangères de la marque.

Si demain ils m'enlèvent le panneau, on sera 2 réparateurs agréés à moins d'un km. Parce que je ne lâcherai pas. Et puis je ferai du VO. C'est-à-dire que j'aurai les mêmes voitures que l'autre en 0 km mais moins cher que lui. (rep. 4p, Alfa Roméo)

C'est une forme de passager clandestin qui pourrait cependant nuire à l'ensemble du réseau en brouillant l'image de la marque tant sur les conditions d'accueil du client que sur les prix proposés, inférieurs à ceux du réseau officiel.

iii. La spécificité des actifs

Le concessionnaire est contraint à de lourds investissements qui ont une valeur de revente quasi nulle et ne sont pas redéployables sur une autre marque. L'outillage est spécifique à chaque marque et coûte très cher. Les formations sont propres chaque constructeur, dont les process et les méthodes changent radicalement de l'un à l'autre, y compris sur des marques du même groupe. Les bâtiments sont construits et habillés selon les critères de chaque constructeur donc pas réutilisables sur une autre marque ou sur une autre activité car la configuration d'une concession est très particulière.

Quand tu as une grande concession tu fais comment pour restructurer ? Tu ne mets pas une pataterie à côté ! (rep. 32p, Peugeot/Volkswagen)

c) Les variables modératrices du pouvoir

Au moins deux critères réfutent les hypothèses d'intégration de la distribution :

1. Le coût de l'investissement direct est prohibitif, ce qui explique d'ailleurs les mouvements actuels de désintégration avec par exemple Mercedes ou les constructeurs français qui revendent leurs filiales ;
2. Le financement des stocks requiert une surface financière impossible à mobiliser pour les constructeurs.

Nous sans la marque Audi, le client ne pousse pas notre porte, et Audi sans nous, ne vend pas encore ses voitures via Internet. (rep. 29p, Audi)

Les constructeurs ont besoin d'un réseau pour écouler leurs produits et les concessionnaires ont besoin du constructeur pour avoir des produits à vendre, donc la relation qui est *de facto* une relation d'interdépendance. Les constructeurs ont besoin de trouver des investisseurs qui aient suffisamment de capitaux pour monter ou reprendre les affaires. Cette remarque est valable aussi bien dans les zones rurales, où il y a peu de candidats, que dans les grandes villes où la pression foncière rend le partenariat financier indispensable.

On sait qu'on est condamné à travailler ensemble et à s'entendre. Après, il faut s'entendre intelligemment mais c'est vraiment ça. (rep. 39c, Renault)

En fin de mois, quand le constructeur doit faire briller ses chiffres, c'est vers son réseau qu'il se tourne pour doper les immatriculations. Or la bonne santé du constructeur rejaillit sur l'image du réseau, dont le destin est viscéralement lié à celui de son constructeur.

Le constructeur et son réseau c'est tu me tiens je te tiens par la barbichette. (rep. 39c, Renault)

L'un comme l'autre doit s'efforcer de vendre le plus de voitures possible. Un management inefficace du réseau se paie à plus ou moins long terme pour le constructeur, qui n'a aucun intérêt à avoir un réseau moribond.

Pour autant, cette réciprocité d'intérêts n'est pas équilibrée et les constructeurs veillent à tout de même garder leur réseau sous leur joug.

Ils nous appuient sur la tête dans l'eau, mais pas assez pour nous noyer, faut que ça dépasse un peu. Et quand ça dépasse trop, hop, ils appuient un peu plus fort. (rep. 31p, Peugeot)

i. Le critère de la taille

Très honnêtement, si on regarde les choses très objectivement, c'est une question de taille, le pouvoir. (rep. 57e, consultant)

La taille des groupes est indiscutablement un facteur de réduction de la dépendance. C'est ce qui explique que certains constructeurs favorisent des indépendants plutôt que des groupes.

Un indépendant, il vaut mieux pour lui qu'il ait de bonnes relations avec le constructeur. (rep. 21p, Volkswagen)

Par exemple BMW épaulé financièrement les repreneurs individuels, qui sont alors complètement captifs. Ils dépendent de la financière de marque, qui régule les encours et n'ont même pas la liberté de discuter avec une banque indépendante.

PGA est un épiphénomène de par sa taille et sa structure organisationnelle, mais nul constructeur ne peut se permettre de se brouiller avec ce groupe.

Si on a des rapports avec une concession du groupe PGA et qu'on a 30 contrats avec le groupe PGA, on peut résilier 0 contrat du groupe PGA sinon, on est fâché avec le groupe PGA et si on est fâché avec le groupe PGA ben le commerce ne fonctionne plus. (rep. 58e, juriste)

Pour exemple, le groupe représente 8% des ventes Peugeot dans l'hexagone, donc il est effectivement délicat pour le constructeur d'être en conflit avec le groupe et la menace de la résiliation n'a pas de sens.

Si on tousse, enfin si PGA tousse, le constructeur va s'enrhumer. (rep. 21p, Volkswagen)

PGA fait environ 115 000 VN/an, soit 5% du marché en France, donc le groupe pèse plus lourd que des marques comme Ford, Toyota, et est deux fois plus lourd que BMW ou Kia/Hyundai. Dans ce cas très précis, on a même une inversion du rapport de force entre le distributeur et un constructeur de taille modeste.

Je prends par exemple Mazda fait moins de 1% du marché. Quand Mazda négocie avec PGA, PGA est cinq fois plus puissant que lui, même plus dix fois plus puissant, en termes économiques. Et PGA peut se passer de Mazda, en revanche Mazda ne peut pas se passer de PGA. (rep. 58e, juriste)

Quand vous vous appelez Morin, qui est un groupe du sud-est, qui pèse plus de 10% du volume de Ford France, vous pouvez dire au patron de Ford France « ta gueule ». Ou alors, « non je ne ferai pas » ou alors « je veux bien le faire, mais voilà ce que ça va te coûter ». La relation devient plus une relation d'égo. (rep. 57 e, consultant)

Les constructeurs hésitent à résilier car ils en face d'eux des groupes plus puissants qu'avant, mieux organisés, avec des armes pour se défendre. Par ailleurs, le fait même que ce soit des groupes implique qu'il n'y ait pas un seul contrat en jeu. Il est donc beaucoup plus judicieux pour les deux parties d'essayer de s'entendre pour redresser la situation du site en difficulté, voire de trouver une solution amiable sur un repreneur.

Ce qui m'importe c'est d'avoir mon EBIT en bas à droite. Que j'y arrive en négociant mon objectif que j'y arrive en négociant des primes complémentaires, ou que ce soit, enfin peu importe le moyen. Donc j'utilise le meilleur moyen pour arriver à mon résultat. (rep. 24p, DG d'un groupe multimarques)

PGA jouit d'une santé financière et d'appuis solides. Le cash du groupe lui permet par exemple d'avoir sa propre filiale de financement et de proposer le portage des véhicules à un taux plus intéressant que celui des constructeurs. Grâce à sa solidité financière, le groupe, par empilage de sites et l'intégration de toute la chaîne de valeur a réussi à réduire sa dépendance aux constructeurs en s'offrant des solutions alternatives. Les sites du groupes sont ainsi moins dépendants des menaces de raccourcir les délais de portage ou les lignes d'encours.

Pourtant, si un constructeur n'a pas la possibilité de résilier un contrat, il a celle d'impacter le top management d'un groupe en exigeant le limogeage d'un cadre. D'ailleurs, plusieurs contrats mentionnent le droit de regard du constructeur dans la gouvernance des groupes.

Leur taille confère aux groupes une structure plus aboutie et mieux organisée avec souvent une vraie réflexion sur des enjeux forts comme l'axe services ou les TIC et la CRM. Un accroissement de la taille permet de démultiplier la structure hiérarchique avec une montée en compétence du top management qui peut se concentrer sur les questions stratégiques et

déléguer l'opérationnel. Quand PGA se dote d'un directeur général qui connaît bien le fonctionnement des constructeurs pour y avoir travaillé et qui a un haut niveau de compétences, il accroît son pouvoir auprès du constructeur.

La relation de pouvoir, elle est extraordinairement dépendante de la puissance des muscles des forces en présence ; et quand vous êtes petit concessionnaire avec deux ou trois sites mono-marques dans une région économiquement fragile, ben vous êtes obligé d'être gentil avec votre constructeur, parce que si vous n'êtes pas gentil, il vous enlève le panneau et vous êtes mort. (...). Le pouvoir est une relation de taille de muscle, intellectuel, financier ou physique. (rep. 57e, consultant)

L'ancrage local est également un facteur de réduction de la dépendance.

Le rapport est forcément déséquilibré mais après vous pouvez dire « ben trouvez quelque un d'autre que moi ». (rep. 11p, Peugeot/Volkswagen/Fiat)

Compte tenu des moyens financiers à mobiliser pour reprendre des concessions, le constructeur doit parfois plier, faute de repreneur.

Enfin, il y a la technique plus originale du concessionnaire qui va délibérément faire chuter ses ventes sachant qu'il ne pourra pas atteindre son objectif de la période.

Quand on arrive en fin de période et on pense ne pas réaliser l'objectif, on a ce qui s'appelle la force du faible. C'est-à-dire qu'on se retourne vers le constructeur. On dit : je ne vais pas le faire et comme je ne vais pas le faire, je vais freiner à mort en terme d'achats donc freiner ses ventes à lui. Je freine à mort pour me garder de la capacité d'achat pour la période suivante. Par contre, si vous me baissez mon objectif et je ne vais pas freiner à mort et s'il est atteignable, au contraire, je vais accélérer. Donc on a toujours une petite négociation. (rep. 9p, Renault)

ii. Effets délétère du conflit

Mais la tendance générale est à la baisse des résiliations. Il y a le risque d'une procédure judiciaire longue et onéreuse mais aussi des coûts de recherche d'un nouveau partenaire de plus en plus élevés.

C'est compliqué de trouver quelqu'un. Il faut les structures financières, immobilières, etc... donc vous ne résiliez pas, mais pas parce que vous êtes faible,

juste parce que vous êtes réaliste et que si je perds 1500 bagnoles ça va me coûter cher. (rep. 40c, Kia/Hyundai)

Le remplacement est onéreux à plusieurs niveaux : il y a un coût de recherche de partenaires, il faut aider à l'installation car le concessionnaire négocie des marges et sécurise ses volumes, il y a un risque que le nouvel arrivant périclite. Le risque de non-paiement est aussi à envisager. Les coûts de formation peuvent être importants si c'est une nouvelle marque pour le distributeur.

Le manque à gagner pendant la période de préavis est très important avec un concessionnaire qui cesse son activité. La chute est brutale et rapide mais la situation est ensuite très compliquée à rattraper. Les ventes qui s'effondrent pendant deux ans coûtent beaucoup plus cher au constructeur que les indemnités pour non-respect du préavis, ce qui les incite à tenter le coup de bluff, tout en espérant que le concessionnaire n'aura pas le courage de porter l'affaire devant les tribunaux. La résiliation n'intervient donc que dans les cas extrêmes où la situation n'est pas redressable et où le constructeur est de toute façon certain de retrouver un distributeur plus performant.

iii. Les stratégies des acteurs pour réduire leur dépendance

Le multimarquisme est également un facteur de réduction de la dépendance. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les constructeurs s'y sont si vivement opposés. Un concessionnaire qui choisit d'accueillir plusieurs marques diversifie ses sources de revenus. Par ailleurs, son budget n'étant pas extensible à l'infini, il est contraint d'opérer des choix budgétaires, parfois au détriment de la marque dominante. Celle-ci peut donc être tentée de baisser ses niveaux d'exigences si le concessionnaire fait peser la menace de la quitter.

A l'inverse, le monomarquisme peut aussi être un argument : en effet, lorsqu'un groupe distribue une marque sur une région entière, il peut bénéficier d'un poids non négligeable dans les ventes de son constructeur. En outre, s'il décide de renoncer à l'activité automobile, il sera plus difficile de trouver un acquéreur suffisamment solide pour l'absorber ou alors le constructeur est contraint à le disloquer et multiplie d'autant les coûts de remplacement de son partenaire.

La diversification des activités permet aussi de faire contrepoids : le groupe Dubreuil en Vendée est présent dans de multiples secteurs (aérien, BTP, grande distribution). Cela lui permet de diversifier ses ressources.

Enfin, un groupe performant est position de force vis-à-vis des constructeurs. Dès que les performances baissent, la force aussi.

Quand on est bon on a du pouvoir, si on est mauvais, on n'en a plus, voilà. (rep. 18p, Renault)

2. Processus économiques internes

Ce sont les mécanismes de décision qui régulent la relation dans le canal. La tête de réseau, ici le constructeur, a défini sa stratégie puis organise sa relation avec ses distributeurs pour aligner leurs objectifs sur les siens.

a) Allocation des droits de décision et systèmes d'incitation

Le système d'animation, c'est-à-dire de primes, qui au départ ne concernait que le VN, s'est étendu à l'ensemble des métiers de façon à ce que le constructeur puisse s'assurer un contrôle de l'ensemble des sources de revenus de la concession.

Tableau 27. Structure simplifiée du système d'incitations

Métier	Animation
VN	Prime sur commandes Primes de stock Primes qualité
VO	Primes sur enlèvements
Après-vente	Primes qualité
Pièces	Primes sur commandes
Financement et contrats d'entretien	Prime sur pénétration Rattrapage sur CA

i. Le système d'objectifs qualitatifs et quantitatifs

- Objectifs qualitatifs

La qualité couvre la satisfaction client (VN et après-vente) et les mises aux normes.

Les clients du VN sont systématiquement contactés soit par un organisme d'étude, soit directement par le constructeur pour une évaluation de sa satisfaction. Le score ouvre droit à une prime qui porte, selon les réseaux, soit sur le véhicule concerné soit sur l'ensemble des ventes de la période. Il y a un système de paliers afin d'inciter le concessionnaire à maximiser la satisfaction de son client. Le client mystère ausculte toute la démarche commerciale. Le principe est plutôt intéressant dans l'ensemble car il permet d'avoir une vision plus distanciée et de pointer les gisements d'amélioration. Mais si les managers sont globalement convaincus, cette prise de conscience est laborieuse au niveau des premières lignes, et principalement des vendeurs. Le concessionnaire aligne leurs intérêts sur les siens en matière de volume mais il y a encore peu d'animations qui portent sur le comportemental. Les visites étant nominatives et anonymes, certains concessionnaires accordent une prime aux vendeurs qui ont été bien évalués. Il est cependant compliqué d'institutionnaliser cette animation car la visite mystère par définition évalue au hasard. Les vendeurs du hall sont donc logiquement bien plus souvent évalués que leurs collègues sur le terrain. On notera à ce titre que si le constructeur propose dans son catalogue de formation des thématiques comportementales, métiers ou produits, ce sont ces dernières qui sont obligatoires. Certains constructeurs pénalisent les sites dont le personnel n'a pas obtenu le score minimum lors des formations à distance (quizz) et d'autres infligent des malus aux concessionnaires qui ne respectent pas le nombre minimum de formations.

C'est dans l'optique d'améliorer la satisfaction client que le constructeur contraint son réseau à respecter des chartes de mises aux normes de plus en plus drastiques. Certains constructeurs définissent également un système d'incitation pour les mises aux normes avec un dispositif de primes qui sont retirées si les consignes ne sont pas respectées. Les plus drastiques en ce domaine sont les constructeurs allemands, et particulièrement Audi, unanimement reconnu comme extrêmement exigeant et ne supportant aucune entorse aux consignes données.

Les concessionnaires estiment que le client peut légitimement s'attendre à trouver les mêmes éléments d'une concession à l'autre et cela se justifie encore plus chez un premium. Le système des enquêtes mystères permet aussi d'avoir un regard extérieur. La sanction est finalement moins lourde que celle d'un client, qui va manifester son désaccord en abandonnant le point de vente. C'est la possibilité d'avoir des alertes sur des déficiences comportementales du personnel et de prévenir l'érosion de la réputation préalable à la désertion des clients. Cela permet d'identifier précisément les points litigieux et de mettre en place des mesures conservatoires. Les critiques sont issues d'un regard extérieur supposé

neutre, donc peut être qu'elles seront davantage écoutées que lorsqu'elles émanent de la hiérarchie. Or la fidélisation de la clientèle passe par un accroissement de la satisfaction, et donc de la qualité.

- Objectifs quantitatifs

Initialement réservé au VN, le système de primes sur volume a peu à peu été étendu à l'ensemble des services de la concession. C'est une réponse du constructeur à certains concessionnaires qui avaient le choix de ne pas remonter artificiellement leurs volumes tout en renonçant *de facto* à leurs primes.

Ces primes sont parfois annuelles, trimestrielles voire mensuelles. Chez Volkswagen, le système est trimestriel et n'est pas rattrapable, c'est-à-dire que si le concessionnaire a réalisé son volume en janvier, en février mais pas en mars, il ne recevra aucune prime, ce qui est vécu comme particulièrement injuste et pénalisant.

Si les objectifs de qualité sont plutôt bien acceptés quoique considérés comme disproportionnés, la crispation est plus évidente sur le volet du quantitatif.

C'est à la gueule du client. (rep. 9p, Renault)

Pour certains interlocuteurs, la course au volume engagée entre les constructeur et le système d'objectifs qui en a découlé ont été à l'origine à la fois de la dégradation des rentabilités et des relations entre les constructeurs et leurs réseaux. La baisse de la qualité de la relation avec le client est aussi un corollaire de cette course au volume.

Si vous n'aviez pas d'objectif et si on vous demandait de faire de la vente quali c'est-à-dire de passer beaucoup de temps avec le client, et de réfléchir avec lui de ses vrais besoins. (rep. 51e, consultant)

Car ce sont les vendeurs qui ont la charge d'aller chercher ces volumes. Quand un vendeur démarre le mois avec vingt voitures qu'il doit vendre dans les trente jours, il va aller au plus rapide et travailler la quantité plutôt que la qualité. Et la rapidité de conclusion de la vente dépend aussi du montant de la remise. Plutôt que passer du temps à défendre son prix pour préserver sa marge ou à explorer les besoins du client pour lui proposer l'offre la mieux adaptée, il va lui faire une grosse remise sur une voiture en stock et passer au client suivant.

ii. Conflit sur la fixation des objectifs VN

Le volume de ventes VN à réaliser pour chaque concession est calculé en début de période en fonction 1/des objectifs de pénétration de la marque sur cette zone 2/ des performances du distributeur la période précédente 3/des prévisions de marché sur la zone (à partir des chiffres INSEE). Le distributeur s'engage ainsi *ex-ante* sur un volume annuel qui conditionne sa rémunération, calculée en fonction des pourcentages d'atteinte des objectifs (système de paliers qui tient également compte des modèles). Dans les faits, l'opportunisme côté constructeur se traduit par la tentative d'écouler ses volumes et de déplacer le risque sur son réseau et côté distributeur par la tentation de négocier les objectifs de vente à la baisse.

Si la méthode des objectifs est contestée, celle du calcul de ces objectifs l'est au moins autant. Le REC 2002 a gommé partiellement la part de subjectivité qu'il y avait dans le calcul des objectifs en imposant plus de transparence. Mais...

là où le bât blesse c'est quand on rajoute la performance commerciale du distributeur. C'est là où ça ne va plus. Là, tout est faussé, et il y a les passe-droits, les discussions avec les directeurs commerciaux, ceux avec qui on s'entend bien, celui avec qui on ne s'entend pas, celui qu'on a envie de secouer, celui qu'on a envie de caresser. (rep. 51e, consultant).

C'est cette dose de subjectif dans un calcul mathématique qui fausse le système et le rend corruptible. Il n'y a pas vraiment d'équité de traitement malgré un consensus de façade sur les méthodes de fixation des objectifs.

Les objectifs ne sont pas forcément appliqués avec toute équité. C'est un peu à la tête du client. Et quand on veut dégager un concessionnaire, on lui impose des conditions complètement extravagantes. (rep. 53e, journaliste)

Outre la complexité des règles, les concessionnaires dénoncent également le manque de stabilité des objectifs et des règles de calculs, qui varient sans vraiment qu'il y ait d'explications. Ils dénoncent aussi des objectifs qui sont surestimés, ce qui est somme toute assez logique car c'est une technique classique, bien que hors d'âge et contreproductive.

Ce qui nous fait rire, c'est que Fiat veut faire 1 point de plus, Suzuki veut faire 1 point de plus, Peugeot veut faire 1 point de plus et tu leur dis, « mais le marché, il fait toujours 100%, donc on les enlève à qui les 3 points que vous voulez tous faire ? » ? (rep. 32p, Peugeot/Volkswagen)

Pour un interlocuteur de chez Audi, la négociation sert aussi à entretenir l'image d'un constructeur ouvert et prêt à discuter, même si cette marge de manœuvre est bien sûr prévue dans le chiffre qui est annoncé en début de discussion. Car la négociation est systématique et peut durer trois ou quatre heures avant d'arriver à se mettre d'accord.

Car si théoriquement, le principe de non-discrimination oblige les constructeurs à tenir le même langage à tous les concessionnaires, la dose de subjectivité de la règle autorise des aménagements.

On se dit que si février est trop fort par exemple j'appelle la DR en disant février, je ne comprends pas c'est trop fort donc voilà ils vont me le baisser virtuellement de 10 voitures ou de 20 voitures. (...) Parce qu'ils ne peuvent pas me l'écrire cela donc après c'est la confiance. (rep. 10p, Citroën)

C'est là que l'on mesure toute l'importance d'avoir une relation harmonieuse avec son constructeur.

iii. Les marges de négociation sur les objectifs

Un cadre contractuel est négocié au global entre le constructeur et le groupement de concessionnaires, épaulé par un avocat. Chaque site discute ensuite son propre objectif.

Ce sur quoi ils ne bougent pas, c'est tout ce qui touche à la politique commerciale stricto sensu qui est diffusé ubi et orbi et qui s'applique à tout le réseau. Si on dit que la prime de performance du mois est payée à 96% de réalisation de l'objectif ce mois-ci, je ne vais pas forcément pouvoir déroger et avoir 100% si je fais 85%. Après il y a d'autres moyens pour être réglé... (rep. 24p, DG d'un groupe multimarque)

Le principe de non-discrimination est strictement respecté car les négociations se font en amont. Peugeot et Renault semblent complètement fermés à la discussion sur les objectifs. Chez Audi, on admet une marge de négociation d'environ 5 %. Chez Kia, un concessionnaire a obtenu une baisse de 13% de ses objectifs annuels.

Même lorsqu'il n'y a pas de négociation en début de période sur la fixation des objectifs, le constructeur peut néanmoins être amené à réviser les bases de calcul pour répondre à des événements exceptionnels (catastrophe naturelle, immatriculation d'une flotte qui a pollué l'assiette de calcul, choc économique).

Cette discussion était intéressante car elle a vraiment mis en lumière les éléments de langage chez les marques, qui s'offusquent qu'on puisse envisager une quelconque négociation sur les objectifs, respectueuses qu'elles sont du principe de non-discrimination. Des concessionnaires de ces mêmes marques nous ont pourtant confirmé qu'il y avait bien des arrangements sur lesquels ils évitaient bien sûr de communiquer auprès de leurs confrères.

iv. Complexité du système

- Sur le calcul des objectifs

Malgré la simplicité apparente de la règle, les formules de calcul sont compliquées et difficiles à retrouver.

Ils ont simplifié, parce que la Polco³⁹¹ qu'on recevait tous les mois, c'était l'usine à gaz. Il fallait avoir fait Polytechnique pour comprendre donc très compliqué à suivre c'était trop compliqué. C'est comme vous, quand vous filez un pay plan à un vendeur, l'usine à gaz, le vendeur dit « voilà, il veut m'avoir ». (rep. 15p, Kia)

La complexité du système instille un sentiment de défiance vis-à-vis du constructeur. L'asymétrie d'information sur les assiettes de calcul rajoute une part de complexité et certains concessionnaires se demandent même si les règles ne sont pas volontairement incompréhensibles dans l'idée de les léser.

On nous explique que sera fait comme ça comme ci, et quand on arrive chez nous on fait le calcul et on se dit, ben non, ça ne fait pas ça, enfin tous les ans, on patauge avec le calcul des objectifs. Ils nous disent vous avez tant de part de marché alors, certains parlent des part de marché, certains parlent des lancements de voiture, et on doit être à tant sur cette voiture là, ils ont tous des calculs totalement différents. (...) donc on ne comprend rien une fois qu'on arrive chez nous, on s'aperçoit que ça ne colle pas à ce à quoi on s'attendait, aux calculs que l'on a fait nous, et voilà... et tous les ans, on ne comprend rien, tous les ans, on est complètement noyés, chez l'un, chez l'autre, enfin bref voilà, je ne sais pas... je pense qu'ils passent au moins 3 mois à monter une stratégie pour nous embrouiller ! (rep. 27p, Volvo/Kia)

³⁹¹ Politique commerciale

- Sur la politique commerciale

La politique commerciale figure en annexe des contrats et est amenée régulièrement à changer. Il y a souvent une ligne directrice pour l'année, mais les critères varient quasiment chaque mois en fonction des plans promotionnels nationaux.

Voilà, vous choisissez telle voiture, la pol co mensuelle en disant sur certains produits, on vous donne 500 euros ou 1000 euros. Après ça commençait, on vous file ça, et puis s'il y a une reprise, plus de truc, et après si vous faites le volume d'achat, vous avez tant de points et puis si on ne fait plus, etc... on n'arrive plus à suivre. (rep. 16p, Kia)

Bien souvent, les marges arrière ne sont pas versées automatiquement, c'est au chef des ventes d'en faire la demande. Chez Opel par exemple, il a un an pour demander la régularisation. Cela signifie que s'il a laissé passer une information, qu'il n'a donc pas transmise à son équipe, il perdra l'aide sur tous les dossiers concernés sans que le constructeur fasse de lui-même la rectification.

Ces règles sont tellement versatiles que certains avouent ne pas y consacrer suffisamment de temps car ils n'en ont pas la possibilité.

Ce suivi est pourtant essentiel à la survie des affaires, qui vivent essentiellement par les primes et les aides. Donc le chef des ventes doit digérer un millefeuille d'informations qui arrivent au fil de l'eau avant de les restituer fidèlement à son équipe, qui elle-même doit les intégrer et les appliquer sans erreur, sous peine de se voir privée d'une aide parce que la vente porte sur une essence et non une diesel, qu'il y avait une reprise alors qu'il n'en fallait pas ou réciproquement, sachant que les règles peuvent s'inverser d'une période à l'autre. Les primes varient selon le fait que la VN soit en stock ou non, qu'il y ait une reprise, d'un certain âge, que la voiture soit livrable le mois en cours, selon la motorisation, selon la finition, selon bien sûr le modèle, selon le type de client, particulier ou société ou administration, etc...

- Sur le paiement des aides

La complexité des règles de calcul des objectifs entraîne un suivi chronophage du versement de ces aides. La plupart des concessionnaires expliquent devoir pointer les aides une par une, voiture par voiture, afin de s'assurer que rien ne manque. Toutes les aides sont vérifiées en fin de mois à la fois sur le VN et l'après-vente car les systèmes sont différents. Il n'y a pas toujours de masque de saisie qui permette d'avoir un suivi, il faut donc tout pointer. Audi

fonctionne avec un système de grilles papier à remplir avec les numéros de châssis et les aides afférentes, puis à renvoyer (par courrier papier) au constructeur.

Tout est fait à la main, on a reçu du papier, pour remplir à la main, des numéros de châssis, pour des aides sur des voitures vendues en 2012. 600 châssis !!! 600 feuilles !! Vous vous rendez compte ?? Par courrier, à saisir ?? On rigole, mais c'est vrai, c'est la réalité ! (rep. 13p, Audi)

Un concessionnaire Kia nous expliquait passer six jours chaque trimestre à pointer les aides : la dernière fois, il avait ainsi pu récupérer 12 000€ d'aides « oubliées ». Un concessionnaire Peugeot d'une ville moyenne nous indiquait qu'il avait failli perdre 23 000 € sur les mois durant lesquels son chef des ventes n'avait pas le suivi le versement des primes. Car les systèmes ne sont pas communicants, ce qui suppose des ressaisies multiples pour le constructeur, le directeur du site, la direction des ventes du groupe, etc... Chacun pilote avec son propre outil, souvent Excel. Les réseaux sont en effet encore très peu équipés en progiciels de business intelligence.

Mais même le processus de réclamation est long et fastidieux car il faut faire une demande de dérogation. Il peut s'écouler plusieurs mois entre le moment où la vente a été faite, la voiture commandée, l'erreur identifiée, le dossier envoyé et la régularisation. Chez Peugeot, le système est tellement complexe qu'il faut soixante jours pour traiter les demandes. Dans les cas où il y a contestation, cela peut prendre cinq ou six mois. Le concessionnaire à un délai de quelques semaines à respecter pour faire sa réclamation, sous peine de voir ses primes irrémédiablement perdues.

Cette lourdeur administrative que l'on constate dans la majorité des réseaux s'explique aussi par une forme de sclérose organisationnelle, avec de nombreux niveaux hiérarchiques et tous les interlocuteurs cherchent à se couvrir, sans vraiment prendre les décisions et trancher. Grâce à son personnel plus nombreux, Citroën semble plus réactif et ne suscite pas ces reproches que l'on retrouve par exemple chez le cousin Peugeot.

Cette situation nuit aux relations entre les partenaires car il y a une forme de suspicion. Chez Alfa Roméo, les prélèvements se font en seul bloc sur le compte, sans lignes explicatives. Le constructeur est soupçonné d'entretenir cette confusion afin de noyer le concessionnaire et d'échapper à certaines de ses obligations. Les aides arrivent très tardivement, parfois jusqu'à dix-huit mois après la transaction, donc il y a forcément des sommes qui échappent à la

vigilance. Si certains sont suspicieux, d'autres voient tout simplement cette technocratie comme une fatalité à partir du moment où les constructeurs sont eux-mêmes englués dans leurs processus.

Quand vous êtes celui qui pond le plan d'actions commerciales du mois au niveau du siège, ben lui il a tout le mois pour préparer ses tableurs avec 10 lignes et 15 colonnes, il a tout le mois pour se l'approprier. Mais quand ça arrive dans le réseau et bien il faut le digérer, on a des clients à qui on avait fait des propositions 10 jours avant, est-ce que c'est toujours compatible etc... donc tout ça est assez compliqué. (...) donc ils sont beaucoup trop nombreux dans leurs sphères à pondre des méthodes des règles, et il faut bien qu'ils justifient tous leurs salaires, mais ils sont trop nombreux et il y a trop de règles. Donc tout ça s'empile au niveau des affaires et aujourd'hui tout est compliqué. (rep. 18p, Renault)

Les règles trop restrictives, dont le périmètre change tous les mois, limite la fluidité des informations. De plus, le management opérationnel doit faire face à un surcroît de travail qui nuit à son rôle d'encadrement. Le chef des ventes devient un administratif qui passe davantage de temps à remplir des tableaux pour son constructeur ou sa hiérarchie ou à digérer l'information descendante qu'à animer son équipe de vente.

b) Evaluation de la performance et systèmes de contrôle

Nous allons répondre aux questions suivantes.

Tableau 28. Les conditions du contrôle

Qui exerce le contrôle	Constructeur Organisations externes
Sur quoi s'exerce le contrôle	Métiers Processus Méthodes
Comment s'exerce le contrôle	Enquêtes clients Visites mystères Audits SI
A quel moment	En préventif Après l'action Intervalles de temps
Réactions des contrôlés	Evitement Conflit Démarche d'amélioration

Nous reprenons la typologie proposée par Virassamy (1986) sur les dimensions du pouvoir que nous avons examinées au point 3 du chapitre 2 de notre partie théorique.

i. Les clauses d'assujettissement

Elles imposent à l'assujetti, c'est-à-dire ici au concessionnaire, des obligations en matière de politique commerciale, de gestion comptable et financière et de gestion au quotidien de l'activité.

Obligations commerciales

Politique de prix : c'est un élément essentiel pour un commerçant et son effet est direct sur son attractivité vis-à-vis de la clientèle. Mais les concessionnaires ne peuvent pas la maîtriser puisque qu'ils sont pris en tenaille d'une part entre les prix d'achat imposés par les constructeurs (et d'ailleurs non négociables, quelles que soient les quantités achetées) et les « prix maximum conseillés ». La législation prohibe en effet la revente à prix imposé, c'est-à-dire que si un concédant ne peut imposer un prix minimum, il peut en revanche imposer un prix maximum. Cependant, on imagine mal un réseau proposer des prix faciaux à géométrie variable sur un même territoire national. Les « prix de vente conseillés » des catalogues sont donc dans la pratique les prix de vente affichés par l'ensemble du réseau et préconisés (*i.e.* fixés) par le constructeur. De même, il est courant que les concessionnaires se voient officieusement interdire de pratiquer des remises sur des modèles nouvellement sortis³⁹².

Recours à la publicité : le concessionnaire doit abonder aux opérations nationales orchestrées par le producteur.

Mes concessionnaires me donnent 50 euros par véhicule contrat. (rep. 42c, Audi)

Il reste responsable de la communication en local et il peut aussi avoir obligation de consacrer une partie de son CA à la publicité locale, à des opérations de marketing direct ou à de l'évènementiel.

On a un objectif en France c'est 450€/voiture de contrat de marketing, qu'on nous demande, dont une partie qui nous est versé par le constructeur.(rep. 7p, BMW)

Il n'est pour autant pas libre de la forme puisqu'il est souvent contraint de faire valider par le producteur le message, le support voire l'opération elle-même

³⁹² Exemple de la DS3 à sa sortie

Respect des clauses de quotas : les constructeurs imposent à leur réseau un nombre minimum de commandes à effectuer chaque mois, qu'il y ait un client final ou pas. Les contrats imposent également un stock minimum à avoir sur parc. En sus de ces contraintes de stocks, le constructeur impose à son réseau l'achat d'un exemplaire pour chaque série spéciale. Un concessionnaire Peugeot de deux sites distants de quelques dizaines de kilomètres en zone rurale dans l'Est de la France nous donnait l'exemple des 207 CC et 308 CC Roland Garros (respectivement 26 950 € pour la 207 CC 1.6 HDi et 36 400 € pour la 308 CC 2.0 HDi³⁹³) qui lui étaient imposées sur chacun de ses sites. Le prix unitaire est élevé pour des modèles à très faible rotation de stock dans une zone au pouvoir d'achat plutôt faible où le coupé-cabriolet n'est pas très prisé. Or les contraintes de stock sur ces modèles sont les mêmes quelle que soit la taille du contrat³⁹⁴. Les risques de mévente sont transférés du constructeur aux concessionnaires, qui supportent ainsi le financement du stock. Les constructeurs participent en offrant des franchises de paiement (ou d'agios, souvent trente jours, voire plus sur certains modèles exotiques).

Pour le constructeur, cette clause de quotas permet d'organiser sa production et de s'assurer de débouchés minimum. Le concessionnaire va faire le stock tampon entre une demande qui se contracte et la course au volume engagée par les constructeurs. Il est ainsi bloqué à un niveau minimum qui ne correspond pas forcément aux orientations du marché. Dans leurs prévisions, les constructeurs anticipent joyeusement des chiffres déconnectés de la réalité. Ils peuvent le faire parce que leurs clients ne sont pas les consommateurs finaux mais des distributeurs qui achètent sans trop discuter ce que les constructeurs ont décidé de leur vendre. Il en résulte une surcapacité chronique. Si le constructeur veut mettre des bâtons dans les roues de ses concessionnaires, il va aussi pouvoir organiser la rareté sur certains modèles prisés, réduire les lignes de commandes pour des véhicules courants ou au contraire les augmenter sur les véhicules exotiques.

Respect des normes techniques : le concessionnaire est obligé de se référer à des normes techniques qui conditionnent les résultats. Des annexes au contrat ou des manuels qui peuvent faire juridiquement corps avec le contrat répertorient les process et procédures à respecter. Dans l'automobile, cela s'illustre par les schémas de recherche de panne à respecter scrupuleusement dans le cadre des garanties, sous peine de se voir refuser la prise en charge.

³⁹³ Avec une marge sur facture de 10%, ça représente une immobilisation d'environ 48 000€ sur deux véhicules qui vont être difficiles à écouler, avec une saisonnalité forte.

³⁹⁴ Une grosse concession de 2000 VN aura les mêmes contraintes de stock sur ces séries spéciales qu'une concession écoulant 350 VN/an

Cela laisse donc excessivement peu d'initiative et chaque intervention peut faire l'objet d'un contrôle. Par exemple un mécanicien qui remplace une pièce dans le cadre d'une garantie peut se voir contraindre d'expédier la pièce défectueuse au constructeur, qui s'assure ainsi que le remplacement a bien eu lieu. Cela suppose un suivi rigoureux des prises en charges, la procédure, différée dans le temps et complexe, occasionnant parfois des « oublis » de la part des constructeurs. Dans le domaine du VN, ce respect des normes se traduit par l'ensemble des standards de représentation qui sont minutieusement décrits dans chacun des contrats.

La création de services destinés à la clientèle : Les stocks de pièces, la création d'un service après-vente ou d'un espace d'attente sont autant de contraintes imposées par le constructeur aux concessionnaires pour apporter du service aux clients. Tous les contrats des constructeurs mentionnent également l'obligation pour les concessionnaires de couvrir la garantie de tous véhicules de la marque, quand bien même ils auraient été vendus par un autre site, voire même en dehors des frontières. A cette prise en charge se rajoute le prêt d'un véhicule de remplacement, indépendamment des disponibilités du service. Bien sûr, le constructeur prend à sa charge les frais occasionnés, mais selon un barème bien précis (et souvent minoré) qui ne tient évidemment pas compte du planning du service ou de la disponibilité des véhicules de remplacement. Si ceux-ci font défaut, le concessionnaire doit en louer, et il ne sera indemnisé que sur la base du temps prévu dans le barème. Si la recherche de panne dépasse la durée prévue, ce dépassement horaire est entièrement à sa charge. L'initiative du concessionnaire est également limitée s'il veut offrir des services ou des alternatives à sa clientèle : s'il veut mettre en place son propre système de garantie (exemple sur les VO), il doit au préalable obtenir l'aval du constructeur. Certains veulent offrir une alternative aux offres de financement des captives de marques, mais, si le constructeur ne peut s'y opposer, force est de constater qu'il ne l'encourage pas, loin s'en faut.

Obligations comptables et financières

Tous les constructeurs imposent à leur réseau de remonter l'intégralité de leurs comptes, ce qui leur permet de contrôler la santé financière des distributeurs et les allocations de ressources. A cela s'ajoute un contrôle de l'utilisation des fonds propres, de sorte que le distributeur n'est plus maître ni de ses bénéfices, ni de ses investissements. Les standards de marque dans la distribution automobile fluctuent régulièrement et contraignent les concessionnaires à réaliser de lourds investissements pour se conformer aux exigences des constructeurs. Ils sont aussi tenus de consacrer un pourcentage de leur CA à la communication locale ou à des formations en présentiel ou à distance. Le caractère obligatoire de ces

dernières est d'ailleurs renforcé par l'octroi d'une prime si le concessionnaire peut justifier de les avoir suivies selon les préconisations³⁹⁵. L'avis des concessionnaires n'est bien sûr pas requis. Ils vont payer cette journée de formation (formation et frais) et supporter le manque à gagner du fait que les vendeurs tournent sur des circuits plutôt qu'être à leur poste de travail, alors même que, selon certains concessionnaires, la qualité du contenu de certaines de formations est discutable.

Sur le point de la liberté de cession, il y a eu un mouvement de flux et de reflux juridique: au départ, l'*intuitu personae* des contrats rendait impossible la cession à un tiers sans l'aval du constructeur. Ensuite prévue par le règlement 1400/2002 comme condition permettant de bénéficier du règlement d'exemption, la liberté de cession a permis de déverrouiller le marché des cessions et elle a redonné de la liberté aux concessionnaires, qui pouvaient désormais céder leurs affaires sans l'accord du constructeur et donc gérer leur politique de développement. Or au 1^{er} juin 2013, la distribution est rentrée dans le cadre du règlement général, où ne figure pas cette clause. La tête de réseau, ici le constructeur, peut donc à nouveau configurer son réseau à loisir grâce au droit d'agrément sur les cessions dont il dispose à nouveau.

ii. Les clauses de contrôle

Pour s'assurer que les clauses d'assujettissement sont bien respectées, la tête de réseau configure le contrat de façon à pouvoir exercer un contrôle de l'activité de ses partenaires.

Parfois, c'est fait de manière plus subtile, par exemple du fait que le concessionnaire passe obligatoirement par le système d'information du constructeur pour valider une commande. C'est aussi un moyen privilégié pour aspirer l'ensemble des données du fichier clients puisque, quel que soit le service (VO, VN, après-vente ou services périphériques comme le financement), les outils informatiques utilisés relèvent du système connecté avec le constructeur. Sur ce point, on notera que chaque constructeur homologue un ou plusieurs éditeurs de DMS, qui ne sont évidemment pas toujours compatibles entre eux. Volkswagen a homologué plusieurs systèmes mais «*appuie fortement sur la tête*» (rep. 11p, Peugeot/Volkswagen) de ses concessionnaires pour qu'ils en choisissent un.

³⁹⁵ Peugeot concède une prime à la VN contrat dès lors que l'ensemble de l'équipe de vente par exemple a suivi telle formation produit. Si un seul vendeur est manquant, la prime est perdue. Le manque à gagner peut ainsi se chiffrer en plusieurs milliers d'euros selon la taille du contrat.

L'investissement³⁹⁶ pour le déploiement se monte à 120 000€ (dont 50% de formation, hors hardware) et occasionne un coût récurrent de 25 000 €/an pour la maintenance.

Le contrôle fait par des institutions externes

Les constructeurs délèguent à des organismes externes (cabinets d'audit, instituts d'étude) certaines missions de contrôle. Les mails mystères mesurent la réactivité des équipes de vente et la qualité des réponses apportées. Les visites mystères ont lieu la plupart du temps tous les mois ou tous les deux mois. Elles visent à s'assurer que le concessionnaire respecte bien les consignes du constructeur sur les méthodes de vente (proposition d'essai, remise d'une proposition informatique, rappel après l'entretien, etc...). Certains items seulement servent de base au versement de la prime mais ils changent régulièrement, ce qui permet au constructeur de couvrir progressivement toutes les étapes de la vente. Si le principe est globalement bien accepté, il subsiste un doute sur l'impartialité des résultats.

Gens qui sont mandatés par les constructeurs tel que Dekra, mais payés par le constructeur donc à ses ordres. (rep. 3p, Audi/Volkswagen)

Cette démarche permet pourtant de prendre du recul par rapport à l'activité, de corriger certaines habitudes et de s'améliorer. Pris dans son quotidien, le personnel peut être perfectible dans son approche du client ou la résolution de certains problèmes. Mais la sanction sape l'intérêt de la démarche, car le concessionnaire va avoir tendance à se focaliser sur les items rémunérés et délaisser les autres alors que la logique voudrait qu'il envisage ces démarches comme un levier global d'amélioration. Le constructeur doit aussi assumer son rôle de leader et accompagner son réseau dans sa démarche d'amélioration. Beaucoup se contentent de faire tomber les résultats et de verser (ou pas) la prime sans assurer de feedback.

Aujourd'hui il y a des points de vente qui sont un peu faibles, car nous sommes animés en termes de quartiles, c'est à dire que pour chaque animation vous avez des quartiles et dès lors que vous êtes dans le dernier quartile, ben vous êtes un peu dans l'œil du projecteur et vous avez un peu tous les plans d'action qui vous tombent dessus. (rep. 44c, Peugeot)

Le constat est mauvais, on est mal vu, on se fait sermonner. On n'est pas à l'école, mais ... voilà « t'es dans les derniers, pourquoi tu y restes, faut que tu t'arranges, écoute un peu ce qu'on te dit », voilà... (rep. 18p, Renault)

³⁹⁶ Le ticket d'entrée n'est pas corrélé au volume de vente et à la taille de la concession. Le répondant possède 2 sites représentant les marques Peugeot (contrat 350 VN sur chaque site) et Volkswagen

Les concessionnaires attendent un accompagnement, les visites mystères servant de baromètres pour mesurer l'efficacité des méthodes mises en place après une prise de conscience. Dans les sites, il n'y a pas toujours d'analyse en dynamique pour estimer l'évolution de la performance. Chez Audi et Citroën, ces visites sont refacturées aux concessionnaires.

Enfin, ce sont des cabinets extérieurs qui réalisent les audits sur la conformité des dossiers de vente. L'octroi des primes est souvent conditionné par des critères portant sur le véhicule ou sur le type de client (particulier, société ou administration), un modèle ou une version et parfois les concessionnaires sont tentés de masquer ou de maquiller des dossiers pour obtenir des primes indues. Certains constructeurs ont une tolérance, d'autres se contentent de reprendre les primes indument versées et d'autres encore appliquent une amende pour dissuader le concessionnaire de recommencer.

Chez nous, vous êtes contrôlés par exemple sur un trimestre voilà. On vous dit sur un trimestre, vous avez 10 000 euros d'irrégularités et à ce moment-là, on vous fait 10 000 par 4 et vous avez 40 000 euros. (rep. 17p, Citroën)

Citroën se veut dissuasif en accordant un joker si le concessionnaire signale une irrégularité avant l'audit. Mais en cas de manquement, il y a une amende en sus de la récupération de la prime. Chez Opel, les auditeurs extraient un échantillon de dossiers, qui sont transmis en amont au concessionnaire pour un pré-audit et éventuellement la rectification des erreurs.

Le contrôle fait par l'organisation

- Le personnel de représentation du constructeur

Les chefs de zone ont un rôle de transmission des informations depuis le constructeur vers le concessionnaire et inversement, mais c'est essentiellement par leur bais que le constructeur « prend le pouls » de son réseau.

Le chef de région, c'est un peu le sous-marin, le périscope, c'est l'œil de Moscou décentralisé (...). Ils ont des tonnes d'informations car ils discutent avec les salariés, donc moi j'ai passé le mot, j'ai dit "vous ne dites rien, votre chef c'est le patron, le patron c'est celui qui vous paie à la fin du mois donc vous écoutez ce que vous dit le patron dans la stratégie. Donc le constructeur vous l'écoutez, poliment, mais par contre, vous ne décidez pas, c'est pas votre donneur d'ordre". (rep. 6p, Toyota)

Les zones managers sont vus comme des soutiens mais aussi comme des surveillants. Ils vont donner leur avis sur l'implication des équipes et l'ambiance générale chez le concessionnaire.

Ils s'assurent par le passage des chefs de zone, on va dire, que je pense que l'ensemble des collaborateurs de la plaque sont impliqués dans le process Citroën, sont impliqués dans les performances. (rep. 10p, Citroën)

Ils s'immiscent aussi dans la gestion des équipes en assistant aux rapports des ventes matinaux et en s'exprimant sur la forme du reporting, la fréquence des réunions des ventes, le temps consommé, etc.... Le ressenti du chef de zone va impacter ensuite la latitude dans la négociation, sachant qu'il sera enclin à aider un concessionnaire impliqué, beaucoup moins avec un concessionnaire qui ne met pas les moyens en place et compte sur la baisse du niveau d'exigence de son constructeur. Les méthodes sont parfois jugées brutales et binaires, sans nuance.

Depuis 2 ou 3 ans. Ils nous envoient des « Ayatollah » qui avec un tableau Excel, et ne font que 2 colonnes « oui – non ». Puis quand c'est pas « non », c'est négociable et maintenant ça ne l'est plus et quand c'est « non », vous recevez une lettre recommandée. (rep. 9p, Renault)

Sur les standards de marque, Audi pousse le zèle jusqu'à vérifier le calibre des petits cailloux blancs des bacs à fleurs des showrooms.

Ils défilent tous les 15 jours, en 15 jours, vous avez vu tous ces gens-là, donc vous passez beaucoup de temps avec ces gens-là, et ils viennent avec leurs relevés de compteurs. Moi je les appelle les releveurs de compteurs EDF... ça leur plait. (6p, Toyota)

Toutes ces procédures renvoient aux coûts de surveillance évoqués par la théorie de l'agence. Ils sont supportés par le principal pour s'assurer que l'agent ne facture pas des services indus, mais aussi par l'agent pour vérifier qu'il a bien perçu toutes ses rémunérations. Plus les contrats sont précis, plus ces coûts augmentent pour l'un comme pour l'autre. Mais parfois, il est plus intéressant de renforcer ces contrôles en mobilisant des ressources supplémentaires que de supporter le coût des erreurs. Ainsi Peugeot, lors des primes à la casse, a préféré renforcer ses équipes chargées du contrôle des dossiers ouvrant droit aux primes plutôt que risquer de payer des primes indues.

- Les SI

On retrouve dans le discours des concessionnaires la notion de « *panoptique électronique* » évoquée par M. Kalika et J. Boulay (2007) dans leur travail sur la perception du contrôle électronique dans les réseaux de franchise. Avant la généralisation des DMS, les concessionnaires remontaient fidèlement leurs comptes à intervalles réguliers. Maintenant, le constructeur va directement les chercher. Les concessionnaires continuent d'envoyer les éléments financiers des holdings ou SCI comme le leur impose le contrat. Le constructeur peut donc décortiquer toutes les structures de revenus et de coûts de ses partenaires.

On est très suivis là-dessus, d'ailleurs c'est ce qui fait la force de ce constructeur, c'est qu'il a nos situations. On a obligation de lui envoyer nos situations trimestrielles. Aussi précise qu'un bilan de fin d'année. (rep. 7p, BMW)

Les ratios de gestion, qui sont un bon outil de benchmark (marge brute d'activité, résultat courant avant impôt, taux de couverture de l'après-vente, charges immobilières, taux de remise moyen, etc...), sont aussi un redoutable outil de contrôle puisqu'ils permettent d'élaborer des grilles de notation, de classer les concessionnaires et de le cas échéant, d'argumenter s'il y a conflit.

Via l'informatisation, le constructeur a pris possession de la gestion des entreprises de distribution. (rep. 46e, juriste)

Cela permet en outre de vérifier que le concessionnaire remplit bien ses engagements. Par exemple chez Audi, le distributeur doit consacrer 350€/VN à la communication locale. Il envoie ses factures au constructeur comme élément de preuve, mais l'analyse des postes de charges permet de trianguler l'information.

D. Stratégies des acteurs

Face à ces contraintes posées d'une part par les constructeurs et d'autre part par un marché atone, comment s'organisent les concessionnaires ? Nous proposons dans un premier temps d'étudier les stratégies employées par les concessionnaires pour se maintenir ou croître et dans un second temps d'étudier les leviers utilisés par les distributeurs pour assurer leur pérennité.

1. Les stratégies de croissance

a) Les différentes options

La distribution automobile suit depuis le début du XXIème siècle une tendance à la concentration qui rappelle le mouvement observé dans la grande distribution, où les commerçants traditionnels ont été progressivement remplacés par des firmes de distribution, « *ce qui revient à opposer artisans du commerce aux industriels de la distribution* » (Anteblian-Lambrey B. (1998 ; p.2).³⁹⁷. Si dans la grande distribution, certains groupes ont rapidement eu des CA largement supérieurs à ceux de leurs fournisseurs, c'est un scénario improbable dans le versant aval de la filière automobile compte tenu de la puissance et du nombre relativement réduit d'acteurs coté constructeurs. Pour autant, les mécanismes sont pour partie les mêmes. Dans l'automobile, le mouvement de concentration a été initié par les constructeurs qui poursuivaient l'objectif de réduire les coûts de distribution. La constitution de groupes régionaux a permis la professionnalisation des réseaux bien que les effets d'échelle n'aient pas eu tous les effets réducteurs de coûts escomptés. Dans un contexte d'atonie, voire de contraction du marché, l'option de la croissance organique était exclue. Le regroupement de sites s'est donc fait selon deux logiques non mutuellement exclusives :

- Acquisition de points de vente de la marque avec un étalement géographique ;
- Acquisition de points de vente de marques différentes sur une même zone.

Les plus gros groupes ont combiné ces deux options jusqu'à prendre le contrôle de la distribution automobile sur des régions entières, avec en portefeuille les principales marques du marché. La maîtrise des sites dans une zone de chalandise répond aussi à une homogénéisation des conditions tarifaires par une. Cela permet de limiter la pression déflationniste sur les prix. En effet, les systèmes d'information permettent de « tracer » le client qui serait tenté de se faire établir des devis pour un même véhicule par différents sites de la marque. Cette tendance à l'harmonisation des tarifs est en contradiction avec ce que le REC envisageait (plus de concurrence inter et intra marque dans l'intérêt du consommateur) mais conforme à une vision libérale de la concurrence.

Mais certains constructeurs, après avoir encouragé les concessionnaires à acquérir les marques maison ont ensuite fait volte-face en constatant certains effets pervers. Par exemple

³⁹⁷ Anteblian-Lambrey B. (1998). L'évolution des modèles d'analyse en marketing de la distribution et la prise en compte de nouveaux concepts dans la pratique stratégique des firmes. *Revue française de marketing*

le groupe Volkswagen a dans un premier temps encouragé son réseau à abriter les marques Volkswagen, Audi, Seat et Skoda, avant de changer d'avis en s'apercevant que les concessionnaires favorisaient les deux premières qui avaient la faveur des clients, au détriment des secondes, moins faciles à travailler et moins rentables. Les groupes qui optent pour le multimarquisme vont choisir leurs partenaires en fonction de leurs positions sur le marché. Un distributeur va vouloir accueillir des marques à fort volume, avec un parc roulant suffisamment conséquent pour assurer du flux à l'après-vente et donc écraser une partie des charges fixes. Donc un concessionnaire qui a le choix entre Fiat et Kia par exemple se trouve face à un dilemme : les Coréens sont plus dynamiques sur le VN, avec un plan produit séduisant et des voitures qui plaisent, contrairement à Fiat qui est moribond. Par contre, l'Italien bénéficie d'un parc roulant bien plus important que Kia, qui offre en outre une garantie de sept ans séduisante pour le client, moins pour le concessionnaire.

Une troisième voie est celle de la diversification du risque dans d'autres activités, parfois totalement déconnectées. Des groupes comme Dubreuil en Vendée sont présents dans des secteurs d'activité complètement différents (par exemple la distribution de produits pétroliers, l'aérien avec Air Caraïbes ou la grande distribution avec un hyper U et un super U). Pour sa branche automobile, le groupe a fait le choix de se concentrer sur la marque Peugeot (en revendant par exemple ses deux sites Citroën vendéens) et en élargissant ses activités en périphérie de la distribution automobile.

Encadré 15. Elargissement de l'écosystème aux activités connexes : l'exemple du groupe Dubreuil

Début 2013, le groupe Dubreuil prenait une participation de 34% dans l'entreprise de déconstruction Atlantic Recycl' Auto d'une part pour trouver un relai de croissance face à une activité vente durement touchée par la crise et d'autre part pour alimenter le circuit des pièces détachées de réemploi. Parallèlement, le groupe ouvrait une agence Rent A Car avec le double objectif d'offrir un débouché de VN pour les concessions Peugeot du groupe et de « fabriquer » du VO de deux/trois ans peu kilométré pour les points de vente.

Cette diversification répond à la fois à un besoin de trouver des espaces de liberté en marge d'un contrat plutôt rigide mais aussi de monter des structures qui dégagent de la rentabilité face à une activité VN déficitaire. Mais ces choix peuvent s'avérer risqués car cela suppose des arbitrages en matière d'allocation de ressources. Or mobiliser ses moyens dans le développement d'activités annexes et négliger la croissance multi-sites présente le risque

d'exposer le concessionnaire comme une proie potentielle pour des groupes lancés dans la course au rachat de sites.

Enfin, des concessionnaires ont fait le pari risqué d'abandonner le contrat de concession pour celui de réparateur agréé. Ce choix les dispense des investissements colossaux requis pour bâtir des concessions, tout en leur permettant d'être associés à la marque. En outre, si le constructeur peut refuser l'adhésion d'un prétendant concessionnaire, il ne peut refuser le contrat de réparateur agréé à celui qui respecte les critères. Tout en jouant le jeu du constructeur sur le volet après-vente, le réparateur, forme de passager clandestin, reste libre de ses approvisionnements VN et VO. En contrepartie, il faut faire du sourcing, ce qui prend du temps et il y a le risque de payer des voitures à un concessionnaire étranger qui entre temps peut faire faillite, d'avoir de mauvaises surprises à la réception des véhicules, etc... La source de stress et la perte de temps sont les contreparties d'une meilleure rémunération et d'une certaine forme de liberté.

b) Les effets de synergies

Les groupes de concessionnaires sont contraints à grossir pour atteindre une taille critique qui leur permet d'envisager des synergies à plusieurs niveaux :

- Marketing : si une cellule marketing n'est pas envisageable pour un seul site, elle trouve en revanche tout son sens lorsqu'elle peut être mutualisée. Un service marketing commun permet aussi de décaler les campagnes pour ne pas que les marques se cannibalisent et les gros groupes multimarques peuvent même organiser le marché sur leur zone en jouant sur les saisonnalités ;
- Après-vente : certains constructeurs acceptent que le back office (carrosserie, atelier mécanique) soit mutualisé à condition que les concessionnaires proposent des comptoirs de réception séparés ;
- Fonctions transverses : la comptabilité, la paye ou la facturation peuvent travailler pour plusieurs sites.

Les synergies portent donc essentiellement sur le back office, très peu sur le front office ou le management. Les constructeurs exigent des vendeurs dédiés, chaque site doit avoir son manager et les contrats exigent des structures capitalistiques propres à chaque point de vente.

La mutualisation des stocks et le fonctionnement en hub permettent aussi d'optimiser la rotation des stocks pour le VN comme pour le VO. Dans la mesure où, comme nous l'avons

vu, c'est un point d'achoppement entre concessionnaires et constructeurs du fait des coûts que cela engendre, toute initiative concourant à baisser le niveau des stocks est bienvenue.

Pour les groupes ayant fait le choix d'un portefeuille multi marques, c'est la possibilité de benchmarker les meilleures pratiques tant marketing qu'organisationnelles, de mettre en exergue les stratégies efficaces pour ensuite les diffuser sur le groupe dans l'ensemble des marques. La courbe d'apprentissage qui permet de capitaliser sur la connaissance des autres marques est exponentielle si l'organisation est capable de conceptualiser les stratégies gagnantes. L'étalement régional permet d'élargir et de consolider la vision du marché et la visibilité tandis que le petit concessionnaire local va rester englué dans un marché atone et être davantage tributaire de l'aide que veut bien lui octroyer son constructeur.

Un portefeuille varié permet aussi d'amortir des baisses de marché de certains constructeurs, tous n'étant pas touchés de la même façon au même moment.

Les bénéfices organisationnels sont perceptibles y compris par les fournisseurs. Notre éditeur de DMS admettait que le niveau d'exigence, notamment en matière de performance du SI, est d'autant plus élevé que le groupe est structuré.

Plus l'affaire est importante, plus elle sera exigeante en matière de DMS et plus elle voudra voir évoluer le produit. C'est dû à une plus grande rigueur. Plus elle est grande, plus elle est structurée, chaque personne aura un métier identifié. Personnes qui sont plus impliquées sur le métier, avec des exigences plus fortes. (rep. 48e, éditeur DMS)

Chaque service dispose de ressources humaines capables d'identifier précisément leurs besoins, ce qui rend le SI plus complexe mais aussi plus robuste. Cette élévation du niveau de professionnalisation est appréciée et recherchée des constructeurs qui ont poussé à la concentration.

Le bénéfice organisationnel se retrouve aussi sur le volet GRH. Les groupes sont dotés d'un service qui mutualise les besoins et qui est capable d'identifier plus précisément les profils requis. Un groupe peut aussi offrir des perspectives de carrières plus séduisantes aux cadres débutants comme aux profils plus aguerris, par exemple les managers issus des constructeurs. En effet, parmi notre panel de 34 concessionnaires, 8 d'entre eux avaient effectué un passage chez le constructeur et occupaient des fonctions stratégiques dans leurs groupes de distribution respectifs.

c) Les limites des effets d'échelle

Mais il convient de mettre un bémol aux synergies constatées :

...pour pouvoir mutualiser tout ça il faut avoir des SI dignes de ce nom faut avoir des géographies dignes de ce nom, faut avoir les compétences managériales et pouvoir piloter des indicateurs à distance, ce qui n'est quand même pas donné à tout le monde. (rep. 29p, Audi)

Les coûts de coordination peuvent en effet être importants.

Un concessionnaire qui avait une toute petite concession, 300 voitures, il a racheté 2 autres, il est passé de 300 à 800 VN [...]. C'était Monsieur Madame et fiston, qui géraient tout. Et 800 VN c'est 3 sites, avec l'éloignement et machin. Deux ans et demi après il se casse la gueule. Et il se casse tellement la gueule qu'il est capable d'emmener sa 1ère concession avec, c'est-à-dire que tout ce qu'ils ont construit sur 2 générations, ils vont le bouffer avec. [...] Parce c'était des gens qui n'étaient pas fait pour grossir. (rep. 32p, Peugeot)

Dans le cas du multimarquisme, le concessionnaire peut gagner à la fois sur les coûts de coordination et sur le foncier puisque le terrain peut être partagé entre les marques mais cela suppose de jongler avec des cultures et des pratiques complètement différentes, voire franchement opposées, et de consacrer des moyens importants à l'investissement dans les SI qui varient d'une marque à l'autre (investissement en hard, en soft, mais aussi en formation du personnel).

Enfin, contrairement à la grande distribution qui, en grossissant, a pu mutualiser ses achats et donc accroître son pouvoir de négociation auprès des fournisseurs, l'automobile est un secteur atypique dans le sens où le prix d'achat des marchandises est le même quel que soit le volume d'achat.

Les mouvements de concentration offrent la possibilité d'allouer des ressources en mutualisant les investissements en matière de TIC, à condition de se doter de compétences pour coordonner l'ensemble et d'optimiser l'utilisation des systèmes.

2. Volets TIC et GRH : des ressources et compétences à consolider

De manière unanime, les entretiens avec le personnel constructeur et les experts pointent à la fois le manque de professionnalisme dans les réseaux dû à un niveau de compétences en deçà de ce que la situation du moment exige et une approche des TIC déconnectée de ce qu'elle devrait être. Cela étant, ces deux volets sont intimement liés car on peut penser que le problème ne se situe pas au niveau de l'outil dans la mesure où techniquement, de nombreuses choses sont possibles, mais plus de l'exploitation qui en est faite.

a) Le volet TIC

i. L'approche process : le système d'information

Le système d'information spécifique à la distribution automobile se nomme le DMS, pour Dealer Management System. Il est composé de plusieurs briques fonctionnelles qui couvrent toutes les activités d'une concession :

- VN
- VO
- CRM
- Atelier et pièces
- Gestion des stocks
- Comptabilité et paye

Développés par des éditeurs comme Sage, Datafirst ou Icar en partenariat avec les constructeurs, ils sont conçus pour assurer une intégration maximale avec le SI du constructeur. Les DMS sont développés à partir des cahiers des charges fournis par les constructeurs mais peu d'entre eux participent financièrement au développement et les éditeurs se rémunèrent par les redevances versées par les distributeurs (système de recettage). Le concessionnaire finance donc lui-même un système qui, nous allons le voir, ne lui convient pas tout à fait. Il n'est en effet pas libre de choisir son SI, et doit faire un choix parmi une liste qui lui est proposée par son constructeur. Théoriquement, un distributeur multimarques devrait pouvoir trouver un DMS commun à tous les constructeurs qu'il représente. Dans les faits, une solution lui est bien souvent imposée. Or, bien que les groupes soient de plus en plus multimarques, les constructeurs développent des systèmes de plus en plus spécifiques. Le

concessionnaire doit donc payer plusieurs systèmes, qui souvent ne sont pas interopérables. Cela suppose donc un coût important en termes de redevances, mais aussi des formations spécifiques avec un personnel qui n'est pas polyvalent, car les interfaces peuvent changer complètement d'un DMS à l'autre.

En matière de SI, tous les constructeurs ne sont pas avancés de la même façon. Tandis que certains comme le groupe Volkswagen travaillent encore sous AS400³⁹⁸, d'autres comme Renault maintiennent leur avance avec des systèmes sophistiqués. Chez Toyota, les anciens systèmes ne dialoguent pas avec les nouveaux, ce qui demande une double saisie des commandes de pièces par exemple. Audi a longtemps négligé cet aspect et le côté « bricolage » du système inquiète certains concessionnaires, notamment ceux passés chez d'autres constructeurs plus avancés de ce point de vue.

Je viens d'un univers [NB : Renault] où le produit n'est pas au rendez-vous depuis des années, mais il y a une méthode commerciale énorme, hyper structurée, avec un environnement ultra étudié et des outils de prospections et même quand vous êtes face au client qui sont ultra performants. Des outils informatiques totalement intégrés, vente, après-vente prospections qui fait que vous utilisez dans tous les sens les clients qui visitent votre concession, les prospects, vous pouvez les intégrer dans des bases immédiatement, des courriers en pressant sur un bouton. C'est des outils ultra performants. Là, chez Audi, il n'y a rien, rien rien ! [...] Tout est fait à la main (rep. 13p, Audi)

Chez BMW, pendant longtemps il n'y a pas eu de préconisation constructeur, donc l'ensemble est aujourd'hui plutôt hétéroclite. Volvo de son côté a déployé en 2013 son nouveau système Kompass qui...

... est sensé nous aider à configurer les voitures, à faire les propositions commerciales, à sortir le bon de commande, à avoir notre stock dedans et autre, donc tout ça ne marche pas et le système est chiant à mourir. Beaucoup trop long, c'est une catastrophe. (rep. 26p, Fiat/Volvo/Jaguar/Land Rover)

Le problème des concessionnaires est autant d'être capable de gérer les masses de données récoltées par les multiples points d'entrée que de générer du flux. En effet, la plupart des constructeurs imposent aux réseaux des SI qui fonctionnent en silos et qui ne sont pas

³⁹⁸ Ce système développé par IBM date de février 1987.

interopérables, donc qui n'ont pas la capacité de dialoguer et de mutualiser les données dans une base commune.

ii. CRM

Trois évolutions majeures dans les méthodes de travail ont accompagné le développement de la CRM : 1/ la possibilité d'envoyer des SMS aux clients (pour l'après-vente ou lors de campagnes marketing) 2/ la connexion téléphonique qui a permis d'afficher la fiche des clients pour les appels entrants. 3/ La troisième marche sur laquelle planchent les éditeurs d'ERP concerne le marketing prédictif autour des profils d'utilisation des véhicules. Le travail porte sur le cycle de vie de la voiture plutôt que les comportements du client afin d'anticiper sur les besoins d'entretien dans l'objectif par exemple de le capter avant qu'il n'entame une démarche dans un autre circuit. Les éditeurs d'ERP travaillent sur la possibilité de croiser les données d'un client avec des statistiques plus larges de clients avec le même taux de roulage et le même type de véhicule. Les systèmes embarqués type AirLink chez Renault prévoient déjà la récupération des données de roulage, mais pour le moment, ces données sont centralisées chez le constructeur, qui seul peut dialoguer en direct avec le client, et rechigne à ouvrir la porte aux concessionnaires. A ce niveau se pose la question de la réaction des clients devant des sollicitations inspirées de leurs comportements. Des messages aussi ciblés pourraient entraîner une réaction de défiance de la part de clients se sentant épiés, d'où l'importance que le concessionnaire, en prise directe avec le client, lui explique la démarche pour recueillir son adhésion.

Mais là encore on constate un écart important entre ce qui se passe chez le constructeur et la réalité du terrain.

Chez Peugeot il y avait des tas de gens qui voulaient connaître un tas dans trucs sur les gens y compris l'âge de sa grand-mère, et après, et d'un point de vue opérationnel, on va en faire quoi de tout ça ? Ben on n'en fait pas grand-chose. Commençons par faire la base du métier à répondre au client quand il vous demande quelque chose par Internet. Plutôt qu'aller inventer des trucs pas inintéressants intellectuellement, mais bon... faut commencer par faire de solides fondations, avant d'aller faire des gargouillis sur les toits.(rep. 49e, consultant)

Les données primaires n'étant pas toujours correctement traitées, le travail sur les bases de données comportementales paraît être encore une chimère. Les DMS prévoient souvent une interface avec les réseaux sociaux pour recueillir des informations, mais reste le problème du

traitement et de l'exploitation de ces données. Les concessionnaires ne sont pas tous organisés pour segmenter leur clientèle. Le manque de communication des systèmes ne permet pas d'avoir une vision globale, au niveau du foyer par exemple. Un couple va avoir une fiche pour l'homme et une autre pour la femme, sans triangulation. Car si Madame a une petite voiture, peut-être que Monsieur gère une entreprise qui loue une flotte.

Pour l'instant, la CRM est alimentée par les transactions dans les différents services VN, VO ou après-vente et les fichiers achetés soit par le concessionnaire soit par le constructeur. Ce dernier stocke chez lui l'ensemble des données, ce qui pose la question de la propriété du client, qui a été abordée supra. Un des principaux griefs des concessionnaires porte justement sur le fait que ce soit majoritairement eux qui enrichissent ce fichier, sans pour autant en avoir la pleine jouissance. A propos des informations clients le reproche est souvent fait au constructeur de ...

Il vient les chercher dans notre base de données car il nous demande de faire le travail et de collecter ça pour lui. (rep. 26p, Volvo/Fiat/Alfa/Land Rover)

Chez Volvo, ils rentrent dans mon DMS et ils prennent tout ce qu'ils veulent. Le nom des clients, tout, ils sont totalement dans mon système. (rep 27p, Volvo/Kia)

Pour autant, le suivi est souvent négligé. Les budgets alloués à la création de trafic et à l'achat de fichiers sont conséquents mais les ressources dédiées au suivi des contacts sont en revanche bien moindre. Les parties marketing et CRM sont souvent confiées à des secrétaires reconverties. De leur propre aveu, les concessionnaires abusent de la facilité et du coût faible des SMS et du e mailing pour contacter massivement les clients, sans vraiment prendre la peine de faire un ciblage précis. Face à ce constat, certains concessionnaires recrutent de façon originale : l'un d'entre eux a par exemple proposé un poste de chef atelier à un ancien cadre marketing du constructeur. De concert, ils ont en place des campagnes très ciblées pour coller à l'actualité (exemple campagne SMS aux voitures de 5/6 ans pour promotion sur les batteries durant une vague de froid à Paris) et ont ainsi doublé leur taux de concrétisation. Donc le ciblage est devenu une nécessité sous peine de se voir black lister par des clients irrités d'être sans cesse et mal à propos sollicités.

iii. E-commerce

En mai 2014, Cap Gemini publiait son étude Car Online 2014³⁹⁹, qui analyse le comportement d'achat des consommateurs en matière automobile. L'encadré ci-dessous reprend les principales conclusions de l'étude, qu'il nous semble intéressant de mettre en perspective avec le ressenti des acteurs que nous avons interrogés.

Encadré 16. Principales conclusions étude Cap Gemini Car Online 2014

97% des personnes interrogées utilisent Internet dans le cadre de leur recherche d'informations. La principale source d'informations reste le concessionnaire pour 55% d'entre elles, suivi du site du constructeur (54%), des moteurs de recherche (52%), du site du concessionnaire, de la famille et des amis (45%) ou des forums (31%).

Les commentaires laissés sur les réseaux sociaux influencent le choix de 72% des répondants et, en France, 38% des répondants ont commenté leur expérience d'achat automobile (dont 23% sur Facebook) et 31% sont prêts à le faire.

Ils sont 85% à vouloir interagir en ligne avec les marques ou les distributeurs (42% pour du SAV, 40% pour des échanges sur la marque, ses produits, ses services, 38% pour la communication d'offres spéciales). On notera que 34% des clients souhaiteraient avoir la possibilité d'évaluer les concessionnaires.

En France, 48% des clients se déclarent prêts à acheter en ligne (+8% versus 2013). Mais l'essai et la découverte sensorielle du véhicule reste incontournable pour presque la moitié des clients de l'étude.

L'alternative la plus crédible à un achat en concession n'est pas comme on pourrait le penser un mandataire, mais le constructeur pour 42% des répondants ou un pure player généraliste comme Amazon pour 21%, la grande distribution n'étant envisageable que pour 18% d'entre eux.

La visite au concessionnaire est guidée principalement par la nécessité de découvrir le véhicule « en vrai » (72%) et pour l'essayer (61%). Le besoin de conseils (34%) et d'informations complémentaires (34%) justifie la relation avec l'équipe de vente.

L'environnement hi-tech des showrooms est plébiscité (47% veulent des écrans tactiles proposant du rich média, 31% des configurateurs, 27% des tablettes), avec bien sur la possibilité de transférer vers le mobile les données de l'équipement multimédia du point de vente (20%).

³⁹⁹ <http://www.capgemini.com/cars-online-2014#report>. 10 571 consommateurs qui envisagent un achat dans les 12 mois, dont 79% un achat ou une location de véhicule neuf. Pays concernés : Brésil, Chine, France, Allemagne, Inde, Indonésie, Russie, Corée du Sud, Grande-Bretagne et Etats-Unis

Force est de constater que la filière automobile est parmi les moins dynamiques sur le web. L'e-commerce a gagné quasiment tous les secteurs, mais la distribution automobile reste encore étrangement discrète et les acteurs historiques de la filière, constructeurs et concessionnaires, sont singulièrement en retard sur les principaux métiers de la branche :

- Sur le VO : des opérateurs satellites comme AutoReflex ou La Centrale ont su être proactifs et capter le marché bien avant les concessionnaires en proposant des sites ergonomiques et fluides. La Centrale propose aux concessionnaires une page à leurs couleurs et parfois cela reste la seule présence VO sur Internet ;
- Sur le VN : les constructeurs ont très vite mis en place des sites mais les configurateurs bien trop sophistiqués ont détourné les clients. Ils gardent la main sur la vente de VN par Internet en organisant des sites de e-commerce (Webstore, Renault Shop). Les mandataires comme Aramis ou Elite Auto ont pris la main sur la vente de VN à prix discount et les concessionnaires, pris en tenaille entre des constructeurs qui les brident et un manque de vision sur les potentialités du canal, restent immobiles.

Très clairement, les constructeurs ont préempté le web et de l'aveu de l'un d'entre eux :

Le marché était largement dominé par les marques qui avaient pris un malin plaisir à exclure leur réseau du net. C'était délibéré ! C'était mon job chez CONSTRUCTEUR. Nous on l'avait fait de façon assez intelligente en proposant des solutions web bien fichues, dans lesquelles ils pouvaient proposer leurs stocks. Et si on le faisait, c'est parce que ça nous permettait de contrôler leur activité sur le web. Et d'autres marques avaient des positions plus autoritaires, mais sans proposer de solution alternative. (rep 49e, consultant).

Les solutions proposées actuellement par les marques consistent souvent à suggérer (ou à imposer) aux concessionnaires d'afficher tout ou partie de leurs stocks à un prix attractif sur un portail dont la clé d'entrée pour le client est le département afin de limiter la concurrence intra-marque. Dans les faits, ce sont souvent les voitures qui s'accrochent au parc et qui sont ainsi bradées. Internet reste vu comme une sorte de « canal poubelle » où échouent tous les vieux stocks qui n'ont pas trouvé d'acquéreur. Il apparaît que les concessionnaires ne sont pas encore complètement convaincus de l'utilité du canal virtuel sur la partie VN alors qu'ils en ont très rapidement compris les enjeux sur le VO. Aujourd'hui, en moyenne 25 à 30 % des ventes VO se font sur Internet, c'est-à-dire que les clients prennent contact via le site puis se

déplacent en point de vente pour achever la transaction par la signature du bon de commande. L'opération n'est pas encore totalement dématérialisée.

Internet a largement contribué à accentuer la pression déflationniste sur les prix du VN tandis que l'offre VO a été au contraire revalorisée. Le manque de conviction et la pression du constructeur pour faire écran expliquent donc la relative absence des concessionnaires sur le e-commerce VN. De fait, nous avons vu que les concessionnaires sont contraints à investir massivement dans les espaces de vente physiques (standards de marque), au détriment donc des espaces virtuels, alors même que tous constatent une désertion des showrooms. Mais l'investissement sur le site, et surtout les budgets de fonctionnement alloués sont vus comme un mal nécessaire, voir un gaspillage alors que les ventes VN sur Internet pèsent à peine 4% du marché. Pourtant, tout semble indiquer que le concessionnaire a encore une place de choix dans le processus d'achat de VN. L'étude Google « *Le processus d'achat Automobile*⁴⁰⁰ » de 2013 nous révèle les informations suivantes.

Figure 50. Les clients, les concessionnaires et le web...

Rôle clé du site concessionnaire	le rôle du concessionnaire évolue	l'exigence des clients se renforce
<ul style="list-style-type: none"> • 34% des visiteurs s'informent sur le site concessionnaire des technologies embarquées (versus 33% sur le site constructeur) • + 100% en temps passé sur le site du concessionnaire (versus - 12% passé sur celui du constructeur) 	<ul style="list-style-type: none"> • durant la phase de recherche d'informations... • ...en 2013, 35% des clients ont visité le site web du concessionnaire (versus 28% en 2011) • ...en 2013, 64% des clients se sont rendus en concession (versus 75% en 2011) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 clients sur 2 n'est pas satisfait du délai de réponse du concessionnaire • 1 lead traité en moins d'une heure a 7 fois plus de chances d'aboutir à une vente

Beaucoup d'acteurs arguent que la vente VN ne décolle pas en raison de la question de la reprise, qui concerne environ 50% des ventes et qui nécessite une expertise *de visu*. Pourtant, certains sites comme Neubauer Occasion ont pris l'argument du VO pour offrir un service au client : le concessionnaire propose le rachat du VO, sans pour autant exiger un achat en contrepartie. Cette approche permet d'une part de faire un sourcing intéressant pour alimenter

⁴⁰⁰ Etude Etude NETPOP 2013 pour Google

le parc VO et d'autre part de capitaliser sur le service apporté tout en étant idéalement placé pour faire une proposition de véhicule en remplacement de l'ancien.

Le risque à ne pas être vraiment présents sur le marché VN online est de laisser la place à des opérateurs moins légitimes mais mieux armés comme Tesla. Le risque est aussi de voir un nouvel entrant arriver à marche forcée avec des innovations qui plaisent, comme les marques japonaises ont pu le faire sur le marché américain à la fin des années 90.

L'autre problème des solutions online proposées par les constructeurs est l'orientation mono-marque, alors que la plupart des groupes sont désormais multimarques.

Sur le point de l'après-vente, les concessionnaires sont là aussi en passe de manquer le virage du web en se laissant distancier par des chaînes comme Speedy ou Midas, qui ont su proposer au client une vraie valeur ajoutée par exemple en proposant des simulateurs online pour l'entretien. En trois clics, le client obtient un diagnostic chiffré des opérations à réaliser.

Figure 51. Capture d'écran Midas.fr

The screenshot shows the Midas.fr website interface for a car maintenance simulation. The page is titled "Vous êtes ici : Accueil / Votre Révision des 100 000 km**". The sidebar on the left displays vehicle details: "VOTRE VOITURE PEUGEOT - 308 SW - 2.0 hdi (136 ch) - Année 2008" and "VOTRE KILOMÉTRAGE ET TYPE D'UTILISATION : Nombre de kilomètres au compteur : 104000 km, Usage : urbain". The main content area shows the "Votre Révision(2) des 100 000 Km**" with a price estimate of "177 € TTC". The service list includes "Vidange Diesel Huile MIDAS 5W30 C2", "Filtre à Huile", "Filtre Habitacle", "Diagnostic Electronique(5)", and "+ 76 points de contrôle(1)". The page is annotated with red circles and numbers 1 through 5, highlighting key features: 1. Vehicle selection sidebar, 2. Service list, 3. Price estimate, 4. Location search, and 5. Booking button.

1. à partir du numéro d'immatriculation du véhicule, le site récupère le modèle exact du véhicule (marque, série, moteur) ;
2. le site livre un diagnostic des opérations à effectuer en fonction de l'utilisation et du kilométrage annuel ;
3. le site donne une estimation de prix ;

4. le client peut, sans changer de page, rechercher le point de vente le plus proche ;
5. en trois clics supplémentaires, le rendez-vous est pris dans le point de vente souhaité.

Sur le site Peugeot, le client peut prendre rendez-vous avec le concessionnaire, mais c'est à lui de préciser les opérations à réaliser. Le site Renault propose bien un devis en ligne, mais l'affaire devient compliquée lorsqu'il ne s'agit pas d'un véhicule de la marque. Le problème est le même chez Volkswagen. Fiat et Opel ne proposent pas de service de devis en ligne.

Les outils à l'initiative des concessionnaires sont assez rares pour deux raisons. Premièrement, la mise en place de ce type d'outil requiert suffisamment de trafic pour être amorti. *De facto*, cela exclut les petits groupes. Deuxièmement, les constructeurs ont là aussi œuvré pour garder la maîtrise du canal web.

Les constructeurs ont dès le début [...] dit à leur réseau de distribution « je vais m'en occuper pour vous ». Ça arrangeait tout le monde. Les constructeurs qui gardaient la main sur la communication et les distributeurs réparateurs car ils ne comprenaient rien et que globalement, ça semblait coûter très cher et ne servir à rien. [...] Collectivement, constructeurs et concessionnaires ont raté le virage web. (rep 57 e, consultant)

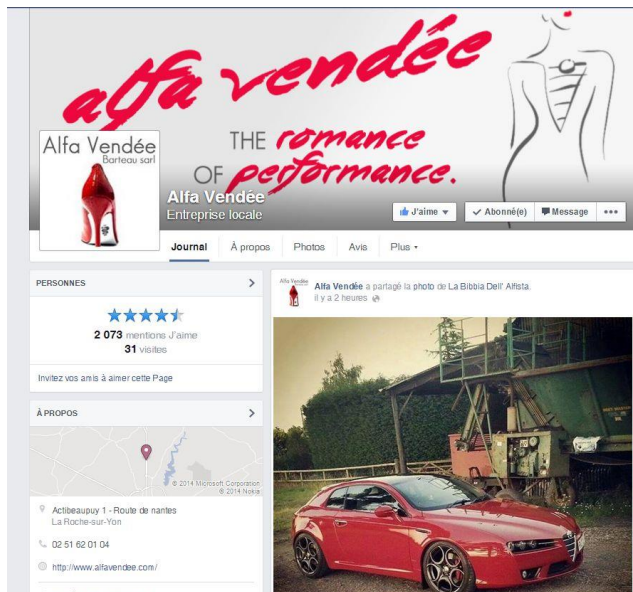
Les chaînes comme Midas, Speedy ou Feu vert ont donc préempté le marché et, là encore, les constructeurs maintiennent les concessionnaires dans l'expectative en essayant, à coup de gros budgets de référencement, de faire remonter les outils maison. Pourtant, développer ces services en ligne a tout son sens à un moment où le concessionnaire doit trouver des leviers de différenciation et améliorer la qualité de service à son client. Face à des clients qui conspuent souvent l'opacité des tarifs, Internet est une bonne opportunité de faire preuve de transparence dans les tarifs et les pratiques.

Sur le plan des TIC pour communiquer avec le client, le constat est là aussi plutôt mitigé. Certains jouent à plein la carte des réseaux sociaux car les budgets communication se resserrent et ne permettent plus de faire appel aux mass médias classiques.

Je n'avais pas de site Internet et je n'avais pas les moyens d'en faire un. C'était pour avoir de la visibilité, car j'ai travaillé dans la com et je savais qu'un site Internet c'est bien, mais il fallait que je sois référencée, et que ça coûte cher. Tandis qu'un blog, ce n'est pas moi qui allais référencer mais mon hébergeur de blog et que sur les tailles et les mots clefs, j'allais vite remonter sur Google. (rep 4p, Alfa Roméo)

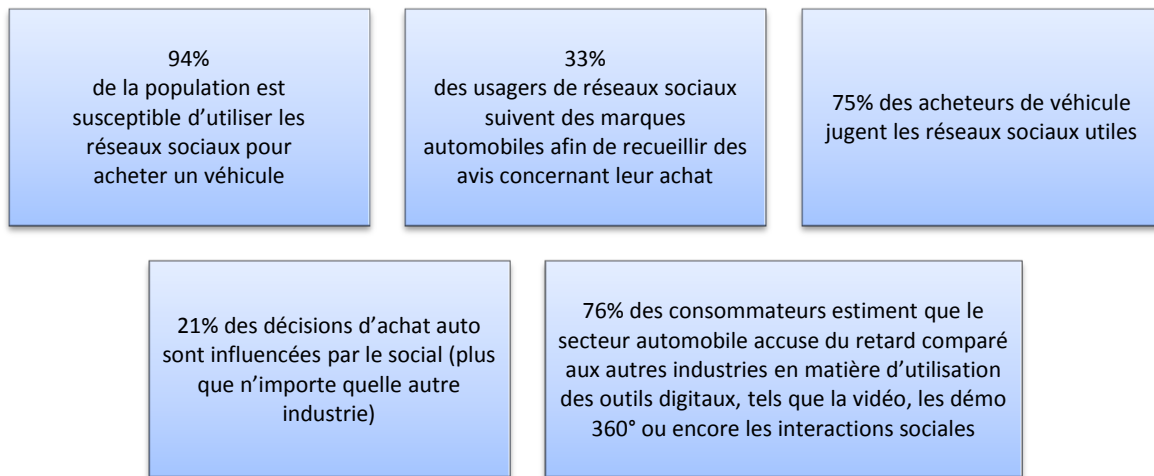
On voit donc quelques rares blogs, des pages Facebook souvent moribondes qui arrivent pour la plupart péniblement à 300 « like », voire 1956 pour celle du groupe ByMyCar. La page du groupe Alfa Vendée, dirigé par une femme, joue la carte de la différenciation. Avec des mises à jours quasi quotidienne, de l'information variée, de liens avec le blog, la page attire plus de 2 000 fans.

Figure 52. Page Facebook Alfa Vendée



Pourtant, les chiffres montrent que les concessionnaires ne devraient plus se poser la question d'une présence sur les réseaux sociaux, même s'il faut tempérer du fait que tout un pan de la population, en particulier dans les zones les plus rurales, est moins sensible à ce phénomène.

Figure 53. Parcours d'achat automobile & usages des réseaux sociaux⁴⁰¹



Animer une page Facebook ou un blog requiert en effet d'y allouer des ressources. Soit le concessionnaire lui-même s'intéresse à ce média et y consacre du temps, soit il recrute un community manager pour le faire.

D'une manière générale, je considère que le community manager ne doit jamais être sous-traité. Ça pourrait être quelqu'un de formé ici, mais je ne vois pas qui car nous ne sommes que 10. Soit je ne le faisais pas, soit une agence, soit un stagiaire, mais ça ne me convenait pas. Et puis moi c'est ma récréation ! (rep 4p, Alfa Roméo)

Mais bien souvent la tâche est confiée à une secrétaire dont ce n'est pas l'intérêt premier. Or drainer du flux sur un réseau social est encore plus compliqué que le faire sur un site dans la mesure où si les informations sont redondantes, cela ne sert à rien. Le site était l'outil privilégié d'un web 1.0, où la communication se faisait à sens unique, depuis un émetteur (le site) vers un récepteur (le lecteur). Les réseaux sociaux (blogs, Facebook, Twitter, wikis, etc...) sont le socle du web 2.0, c'est-à-dire une communication bilatérale où l'idée forte est celle de l'interaction, du partage et de l'échange. L'idée est d'engager la conversation avec le lecteur, de le faire réagir. Il faut donc placer les sujets sur d'autres terrains que ceux des informations purement commerciales qui n'appellent aucune réaction. Mais bien souvent, les sujets abordés se limitent aux annonces de sorties de modèles ou de remises exceptionnelles.

Certains sont aussi méfiants quant aux dérives possibles de l'outil.

⁴⁰¹ Source : étude NetPop 2013 pour Google

Moi ça me paraît compliqué car il faut un modérateur. Sinon, c'est compliqué. Le mec qui va vous en vouloir parce que vous avez fait une facture trop cher, il va vous pourrir alors que vous avez fait votre boulot. Il faut un modérateur pour squeezer ce genre de messages qui n'apportent rien [...]. Je pense que ça va venir mais ça va demander un peu de temps [...] Parce que sinon c'est trop dangereux. (rep 31p, Peugeot)

VPN (mandataire à Lormont) capte pourtant plus de 9 000 fans en proposant des jeux concours, du story telling et des news du réseau.

Enfin, deux écoles s'affrontent sur le point de la communication par mobile et le m-commerce :

- Certains défendent les applications, qui ne sont pas interopérables entre les différentes plateformes et terminaux mobiles. En outre, le concepteur devient dépendant techniquement et commercialement des App Stores et de leurs conditions générales d'utilisation. Le risque est aussi de voir le client se lasser et désinstaller une appli dont il se sert finalement très peu ;
- Les tenants du mini site mobile argumentent sur la souplesse de l'outil et le coût de développement moindre. Mais le mini site requiert davantage de débit et, en 3G, le chargement de l'intégralité des éléments de l'application (design, bouton..) peut avoir une incidence néfaste sur l'expérience utilisateur. En outre, le recours aux sites de partage est moins aisé et l'utilisateur ne pense pas toujours à mettre le mini site dans ses favoris.

Mais la présence sur Internet suppose une gestion de l'e-réputation. Il y a de ce point de vue une absence notable de prise en charge, que ce soit de la part des constructeurs ou des concessionnaires. Aucun des distributeurs que nous avons interrogés n'a abordé cette question, en revanche présente chez quelques consultants et constructeurs. Certains prennent pourtant la peine de répondre à des clients mécontents qui s'expriment sur les pages Facebook.

Figure 54. Exemple de gestion de l'é-réputation sur Facebook



En toile de fond des TIC et de leur exploitation se pose donc la question ressources et compétences en matière de gestion des ressources humaines.

b) GRH

i. Fonctions d'encadrement

La distribution automobile favorise encore un parcours très linéaire pour son personnel d'encadrement, qui débute très souvent sa carrière au poste de vendeur à particuliers, puis à professionnels, avant d'évoluer sur un poste de chef des ventes, puis directeur de site.

Mais les vendeurs ont des compétences parfois limitées en management et n'ont pas la vision périphérique des quatre activités piliers de la concession. Les écoles de vente des constructeurs notamment français qui « fabriquent » des vendeurs ont contribué à relever le niveau et quelques partenariats noués avec des écoles de commerce concourent à apporter un background théorique aux cadres. Si depuis quelque temps le recrutement des vendeurs se fait à bac+2, il y a encore toute une génération de directeurs autodidactes qui manque de hauteur de vue pour piloter les structures. Il ne s'agit bien sûr pas de généraliser et de remettre en question les compétences de l'ensemble des concessionnaires, mais les entretiens avec des personnes extérieures à la distribution (journalistes, recruteurs, consultants) montrent qu'il y a une vraie difficulté à recruter des personnes compétentes pour les postes de management.

Vous avez des groupes familiaux où il y a plusieurs marques et où on n'accepte pas à la fois par bravade mais aussi pour des convictions un peu ancestrales de faire autrement que ce qu'on a toujours fait. Je pense qu'on en est là. (rep. 13p, Audi)

Cependant, si le schéma de progression de carrière est peu remis en cause dans les groupes familiaux, les gros groupes comme PGA ont des fonctionnements et des logiques proches de ceux des constructeurs car les organisations sont plus mûres et abouties.

En matière de GRH, nous avons vu que le rattachement à un groupe permet de centraliser à la fois les demandes des sites mais aussi les profils. Les groupes de distribution, afin de se structurer, sont allés débaucher des cadres des constructeurs et il est assez fréquent de les rencontrer parmi les directeurs généraux des gros groupes familiaux. Lorsqu'on leur demande ce qui les a incité à basculer du côté de la distribution, beaucoup estiment qu'ils ont un périmètre d'action et une latitude décisionnelle beaucoup plus larges. Les conditions financières y sont également plus intéressantes.

Des cadres majeurs du constructeur sont allés pantoufler dans la distribution (...) quand je dis pantoufler c'est dans le bon sens du terme, c'est-à-dire trouver des conditions économiques sympathiques et des conditions de travail différentes de chez le constructeur. (...). Chez le constructeur, ce n'est pas drôle tous les jours, on est un numéro parmi tant d'autres, alors que quand on est patron d'un groupe... (...). Je constate que les éléments de qualité du constructeur vont dans la distribution. Je pense que c'est plutôt un bon signe. » (rep. 54 e, journaliste)

Certains entrent au capital des groupes, avec donc une vraie prise de risque et la volonté de construire la stratégie de l'entreprise. Face aux difficultés rencontrées pour attirer du personnel compétent, c'est finalement la solution la plus confortable qui a été trouvée par les distributeurs.

Car force est de constater que la distribution automobile n'est pas attrayante pour les jeunes diplômés. Dans le cadre de nos activités d'enseignement auprès d'étudiants en master (écoles de commerce et universités), nous avons questionné les étudiants sur les raisons qui expliquaient ce manque d'attrance. Pour eux, l'image du vendeur de voiture gouailleur et un peu macho reste saillante. Ceux qui démarrent en grande distribution font dès le début du management d'équipe alors il leur faudrait attendre plusieurs années en concession pour accéder à des postes d'encadrement. Le manque de vision sur les évolutions de carrières rebute les jeunes, tandis que les constructeurs offrent des opportunités d'évolution à l'international ou des ponts entre les métiers (exemple entre le commercial et le marketing).

On est garagistes, on ne séduit pas forcément ces jeunes cadres alors que je suis convaincu que, pour en avoir l'expérience puisque je sors de l'EDHEC, que ceux qui démarrent dans la grande distribution ou autre ne sont pas mieux payés et font des boulots souvent plus ingrats. C'est une question d'image. (rep. 18p, Renault)

Aujourd'hui une expérience de directeur de site ne suffit plus et le background comportemental devient une nécessité. Or les compétences techniques restent prépondérantes dans les critères de recrutement, au détriment du leadership, des capacités à avoir une vision de l'ensemble des points à surveiller et des leviers de croissance et de la faculté à considérer les épreuves comme des opportunités à aller de l'avant pour être encore meilleur. La faculté de planification, l'efficacité dans l'opérationnalisation et le déploiement et enfin la capacité à maintenir le plan et le faire vivre sont des compétences fondamentales.

ii. Fonctions opérationnelles

Si le recrutement des cadres est problématique, celui des vendeurs l'est également. Le métier a changé car les clients ont changé. Nous évoquons la hausse du niveau d'expertise des clients, qui arrivent désormais en concession avec toute l'information sur le véhicule et les prix communiqués par le constructeur. Les vendeurs doivent comprendre que le circuit en concession s'est raccourci et qu'il faut être de plus en plus réactif. Cela suppose aussi une agilité des acteurs, et le constructeur doit être capable d'apporter une réponse quasi instantanée. Déjà largement informés sur le véhicule et ses caractéristiques techniques, le client vient chercher « autre chose » en concession.

La difficulté à recruter des vendeurs performants est unanimement exprimée.

Eux ils veulent faire des grands shows et des piques sur l'environnement de la marque, la stratégie, les valeurs de la marque, etc... et des fois, on oublie que le mec ne sait pas faire le tour d'une bagnole et la présenter à un client, je caricature un peu, mais c'est ça. (rep 29p, Audi)

Certains mettent en cause la génération Y biberonnée aux 35h qui ne souhaite plus s'investir et d'autres se remettent en question dans leurs méthodes de management. Par exemple le traditionnel rapport des ventes du matin qui s'étire entre 8h et 9h est parfois vu comme inutile, voire franchement contreproductif dans la mesure où il fait figure de repoussoir pour les mères de famille qui pourraient être tentées par le métier. Le manque de rigueur est également pointé du doigt, même si cela fait finalement partie du profil du vendeur, vu comme « un peu

artiste ». Mais dans un contexte où la qualification des contacts et la pertinence des informations relevées sont fondamentales, cela devient un vrai handicap.

Quand je regarde dans le détail, alors, j'ai peut-être plusieurs fois le même client, mais je n'ai pas d'adresse, pas de tel, je ne sais pas où il habite... donc déjà j'ai une qualification qui est extrêmement faible. Donc avant même de se dire j'ai la date d'anniversaire du client, je sais qu'il fait tel sport etc... on est encore loin !! (rep 44c, Peugeot)

Les fondamentaux de la vente ne sont pas toujours maîtrisés et les réflexes de base doivent faire l'objet d'animations. Par exemple le rappel après rendez-vous pour s'enquérir du cheminement du prospect n'est assuré en moyenne que dans 25 % des cas, alors que tous se désolent de la désertification des showrooms.

Ce qui est totalement sidérant. Ça veut dire qu'un vendeur passe 1 h1/2 avec un client qui lui demande d'essayer une voiture, faire du financement, du machin... et le mec il ne le rappelle même pas ! On marche sur la tête. (rep 49 e, consultant)

Ces constats sont assez unanimes et ne sont pas nouveaux. Sans animation, il est difficile de faire adhérer le personnel.

Donc c'est ça qui est frustrant, car les clés on les connaît, mais ça passe par de l'animation en permanence. (rep 44c, Peugeot)

Le vendeur devrait penser naturellement à recontacter son client, pourtant il ne le fait pas, sauf stimulation financière.

Quand on a une fiche de paye qui dépend autant de la qualité que vous pouvez avoir avec votre client et de votre capacité à relancer le client, et que vous en faites aussi peu, ça me dépasse. (rep 49e , consultant)

De la même manière, les concessionnaires devraient mettre naturellement en place des mesures pour ce que soit fait, mais il leur faut pour cela une incitation financière du constructeur...

On note la propension des concessionnaires à chercher plutôt à débaucher les vendeurs des marques concurrentes ou à les faire évoluer sur d'autres marques du groupe plutôt qu'à aller chercher des compétences dans des secteurs totalement différents comme la grande distribution.

Au sein de PGA, l'idée c'est de faire monter les gens plutôt que prendre du sang externe, je dirai sur des postes de vente. (rep 10p, Citroën)

On est sur « qui on va pouvoir trouver et qui on va pouvoir piquer à la concurrence » (rep 44c, Peugeot)

Cela étant, la difficulté à recruter des vendeurs compétents s'exprime différemment selon les zones géographiques. L'attractivité de la ville impacte les méthodes de recrutement. A la question des compétences recherchées chez un vendeur, un concessionnaire d'une petite ville de l'est de la France (moins de 30 000 habitants) nous répond :

On ne raisonne pas comme ça. Non ! On n'est pas sur nos exigences ![...] Faut être clair, vous ne faites jamais venir quelqu'un à VILLE. Faut être né ici pour y vivre ! C'est de toutes petites villes, à 18h c'est mort. (rep 11p, Peugeot/Volkswagen)

Pour pallier ces problèmes, certains groupes ont fait le choix de séquencer les étapes de la vente en se dotant de structures communes qui assurent les tâches périphériques à la vente. Dans l'un d'entre eux, un call center commun aux sites du groupe réceptionne les contacts entrants (web notamment) et les relances issues du CRM. Les contacts ainsi qualifiés sont renvoyés vers le vendeur en fonction de clefs de répartitions (géographique, type de client) qui est chargé de finaliser la vente. Son rôle s'arrête là puisqu'une secrétaire gère ensuite l'administratif et un metteur en main assure la livraison. C'est à nouveau le call center qui rappelle le client après la livraison du véhicule afin de s'assurer qu'il est satisfait. Conscient des enjeux sur le CRM, le groupe a préféré renoncer à inculquer ces principes aux équipes de vente et sécuriser l'approvisionnement des bases de données clients.

On a préféré reprendre la main parce que c'est trop important, les vendeurs tournent et on ne peut pas se permettre à chaque fois qu'un vendeur soit à la concurrence soit ailleurs, qu'on perde des contacts avec des clients. (rep 14p, Peugeot).

Le groupe a repensé l'organisation de...

...nos directeurs de site dont le rôle principal maintenant est de vendre des voitures et d'animer les équipes, et ça c'est vraiment les deux missions, on les a délestés de tout administratif et on est là en plus en support pour les aider à monter des opérations marketing quand ils ont un souci avec un vendeur ben le remobiliser. Donc on laisse le commerce local, mais tout en ayant un support central (rep 14p, Peugeot).

Cette spécialisation fonctionnelle, avec identification préalable des différentes étapes du tunnel de conversion, vise à optimiser le travail de chacun pour tirer parti des compétences clefs : aux vendeurs les étapes de la transaction, à des téléopératrices la qualification, aux chefs des ventes le management d'équipe.

j'ai le même besoin qu'a exprimé un groupe Y il y a 3 ans pour dire que ce n'est plus aux conseillers commerciaux de faire leurs relances, en tout cas de gérer leurs agendas au sens où ils le font aujourd'hui car j'ai des taux de déchet qui sont énormes. Le conseiller commercial, de par la foultitude de choses qu'il a à faire, ben je me rends compte que j'ai peut-être le besoin de spécialiser cette gestion en amont, cette gestion d'agenda, ces relances de cibles pour pouvoir donner au conseiller commercial un contact qualifié, qui est chaud que lui va pouvoir actionner (..) On a beaucoup trop de déchets. (rep 44c, Peugeot)

Beaucoup de managers sont convaincus par cette approche séquencée, ne serait-ce que parce que les compétences nécessaires sont différentes. Mais cette organisation a un coût dans un contexte où les marges se contractent.

Mais les concessionnaires, bien qu'étant conscients des nécessaires mutations à opérer, sont chevillés aux directives des constructeurs, y compris nous l'avons vu en matière de formation. Les constructeurs imposent en effet des plans de formations qu'ils dispensent et laissent peu de place aux initiatives individuelles. Certains comme PSA pilotent également la formation des cadres en proposant des parcours balisés dans le supérieur (partenariat avec l'ESSEC sur un diplôme BADGE). Les formations exigées par le constructeur sont en outre des clés pour percevoir des rémunérations, il est donc difficile pour un concessionnaire d'en faire abstraction pour monter son propre plan en fonction des besoins qui sont identifiés.

3. L'émergence de nouvelles pratiques marketing

Malgré les contraintes qui pèsent sur eux, certains concessionnaires font le choix d'innover, que ce soit en matière organisationnelle comme nous l'avons vu, ou en matière de marketing. Ils ont compris que le constructeur était relativement pauvre en suggestions pour son réseau et dans le pire des cas pouvait les freiner dans leurs initiatives.

On relate par exemple le cas d'un agent dans le nord de la France qui s'est lancé dans le commerce de pièces détachées et d'accessoires sur Internet avant d'être rappelé à l'ordre par son constructeur ou celui du groupe Bernard qui a lancé puis discrètement fermé moins d'un

an après son site de déstockage VN autobyyweb.com. Le groupe Dubreuil a lui aussi tenté la vente de pièces à particuliers sur Internet⁴⁰² mais a renoncé face à la levée de boucliers de ses clients professionnels, furieux d’être ainsi concurrencés par leur propre fournisseur. Sur le plan du marketing produit, on peut relever l’initiative de Kia La Rochelle (Groupe Barbier) avec sa Kia Soul Stade Rochelais

Figure 55. Kia Soul Stade Rochelais



Il est intéressant de mentionner l’initiative du groupe Rebière en Corrèze, qui lançait en janvier 2012 la série Spéciale Yaris La corrézienne.

Encadré 17. Yaris La Corrèzienne, exemple de capitalisation sur l’actualité économique et politique par un concessionnaire local

Le groupe Rebière a su utiliser conjointement et de manière astucieuse les actualités économique et politique. Toyota communique en effet abondamment sur l’estampille « Made in France » de sa Yaris fabriquée à Valenciennes. En cette année 2012 d’élection présidentielle et compte tenu de l’ancrage régional du candidat Hollande, le DG du groupe Olivier Andrès a combiné ces deux actualités pour convaincre Toyota France de le suivre, et de l’aider financièrement, à lancer les 19 unités d’une série spéciale Yaris La Corrèzienne. Le constructeur a répondu présent en participant aux 20 000 € de budget nécessaire. Les 19 véhicules ont été vendus, ainsi qu’environ une dizaine d’autres. Tous les médias locaux ont relayé l’opération et le groupe a organisé une soirée spéciale en associant les producteurs de produits locaux et en présence du directeur de Toyota France et des élus locaux.

Ce projet conjoint présente en outre un intérêt certain sur le plan de la relation entre le constructeur et son réseau puisque les équipes de Toyota France et celle du concessionnaire ont collaboré dans le cadre de ce projet.

⁴⁰² Site Internet qui s’appelait jereparemonauto.com, a ouvert en 2008 mais fermé la même année

Enfin, mentionnons l'initiative du groupe Maurin avec son système Maurin Sérénité.

Encadré 18. Le groupe Maurin, exemple d'innovation marketing au service du client

Le groupe Maurin, implanté dans le sud-est de la France, est le 1^{er} groupe français distributeur de marques étrangères et le 1^{er} groupe distributeur de Ford en France. Le groupe a développé un contrat d'entretien « Maurin Sérénité » ainsi que le « Programme privilège », qui comprend des packs (fidélité, mobilité, franchise, etc...) valables sur le VN et le VO. Parmi les marques représentées, seul Ford proposait à ses clients un système de mensualisation du budget entretien, le groupe a donc eu l'idée de monter un programme commun à l'ensemble des constructeurs. Le groupe a également mis sur pied un système de packs se présentant sous forme de bouquets de services.

Stages d'éco-conduite lors de l'achat du véhicule, signalétique spéciale « plan anti-crise » avec logo dédié, etc... les concessionnaires cherchent des idées pour se démarquer et apporter du service à leurs clients. Plus radical, le Groupe Mourier, distributeur Hyundai, Kia, Subaru et Ssangyong installé à Nîmes, offrait en juin 2013 une Hyundai i10 à 1 € pour une iX35 achetée. Le coup médiatique s'est avéré payant puisque la concession est passée de 4 à 35 commandes en cinq jours. Selon le PDG Olivier Mourier « *c'est une opération plus que rentable. N'importe quel autre membre du réseau Hyundai aurait pu la mettre en place. La marque désapprouve, mais le succès est au rendez-vous, puisque nous avons multiplié par dix notre trafic dans la concession, accueilli une clientèle CSP++ inhabituelle et commercialisé d'autres modèles*⁴⁰³ ».

Les concessionnaires sont donc conscients de la nécessité d'être différenciant et d'innover que ce soit dans le service ou dans les méthodes de communication. La dimension servicielle permet justement cette différenciation, en dehors des chemins tracés par le constructeur. Certaines concessions mettent ainsi en place un accueil café/croissant aux clients matinaux de l'après-vente, d'autres proposent un service de jockeys qui récupèrent et rapportent les véhicules des entreprises pour l'entretien, etc...

Pourtant, nombre de concessions n'étaient pas équipées de coin enfant ou de wifi avant que cela ne figure dans les standards. La notion du service est abordée sous l'angle de la rémunération immédiate qu'elle peut apporter, et n'est pas motivée par la volonté de réellement mieux servir le client. Si cet impératif de satisfaire son client est évoqué par les concessionnaires, on peut regretter que ce ne soit pas encore descendu au niveau des premières lignes, et en particulier des vendeurs. Cela peut être attribué au fait que la

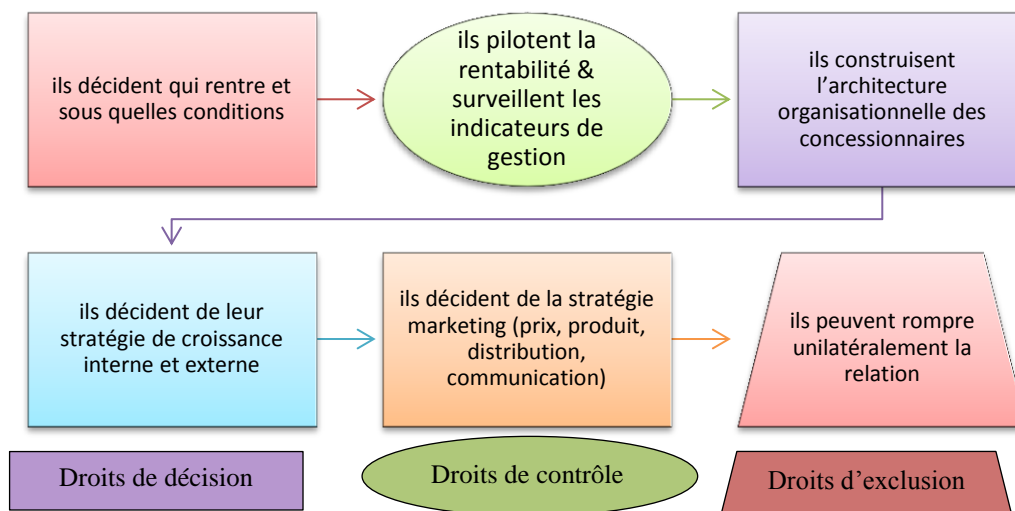
⁴⁰³ Source : L'Argus du 20/06/2013

satisfaction du client et sa fidélisation soient des enjeux qui se situent à moyen ou long terme, alors que paradoxalement, les vendeurs sont animés par des objectifs très court terme sur le mois. Face à l'impératif de faire « avancer le compteur » qui conditionne souvent les trois quarts de sa rémunération, le vendeur, bien que conscient de l'importance du service au client, va parer au plus pressé et passer rapidement au client suivant.

Conclusion du chapitre 8

Le schéma suivant montre que les constructeurs ont glissé des jalons à tous les échelons de la relation.

Figure 56. L'immixtion des constructeurs dans la vie des concessions



Afin de s'assurer de la docilité des réseaux, les constructeurs ont bordé l'organisation du système sur deux points :

- Le contrat stipule que le concessionnaire doit remonter à sa tête de réseau l'ensemble de ses états financiers, établir un reporting précis sur des ratios de gestion prédéterminés ;
- Les constructeurs se sont organisés pour avoir un raccordement direct aux SI des concessions. Sous couvert de simplification des échanges de données et d'informations (remontées garanties, informations VN pour démarrage de garanties, immatriculation et commandes, etc...), les constructeurs ont configuré les DMS de façon à pouvoir intervenir directement en leur cœur et à y puiser les informations nécessaires.

Chapitre 9. Discussions des résultats

Le **chapitre 7** a explicité la démarche méthodologique retenue et le mode de recueil des données. Le **chapitre 8** a présenté les résultats issus des données collectées sur le terrain en identifiant quatre dimensions majeures.

La discussion dans ce **chapitre 9** va nous permettre de confronter les résultats aux propositions de recherche formulées lors de la revue de littérature et de la construction du cadre théorique. Les analyses des verbatim nous ont permis d'extraire des éléments de réponse à nos propositions afin de déduire un degré plus ou moins fort d'acceptation. L'étude de ces propositions devrait nous permettre d'approfondir la compréhension des mécanismes qui régulent les relations entre les concessionnaires et les constructeurs. Nous discuterons successivement de la répartition du pouvoir entre les partenaires, de la situation de dépendance des concessionnaires, des niveaux de contrôle de la tête de réseau, du degré de conflit dans le canal et enfin de l'enjeu des ressources et compétences.

A. Proposition 1 : sur la répartition du pouvoir

proposition 1 : Les constructeurs actionnent plusieurs leviers pour s'assurer de conserver le pouvoir dans le canal et ainsi piloter leur réseau de distributeurs

- Sous proposition 1 : Les constructeurs vont user de moyens coercitifs et non coercitifs pour consolider leur position dominante dans le canal.
- Sous proposition 2 : Le pouvoir qu'ils détiennent leur permet d'organiser la structure organisationnelle des concessions et de piloter leur réseau.

L'objectif de cette proposition est de discuter du déséquilibre des rapports de force entre les partenaires. La revue de littérature montre que le pouvoir est rarement équilibré entre les partenaires. Compte tenu de la différence importante de taille entre des concessionnaires très éparpillés et des constructeurs peu nombreux, nous pouvons penser que ces derniers détiennent un pouvoir qui leur permet de contrôler leur réseau. Partant de la typologie de French et Raven (1959), quels sont les leviers utilisés pour conserver, voire renforcer ce pouvoir. Quels usages les constructeurs font-ils de ce pouvoir ?

1. Sous proposition 1 : quels sont les leviers actionnés par les constructeurs ?

En reprenant la typologie des sources de pouvoir proposée par French et Raven (1959), nous avons dégagé des représentations opérationnalisées du pouvoir dans la relation. La littérature nous a montré que la distinction entre des différentes sources de pouvoir est importante car un pouvoir jugé excessif ou trop concentré risque d'être mis en échec par ceux qui le subissent en développant un *countervailing power* (Galbraith, 1956). Nous avons donc cherché à comprendre quelles étaient les sources de pouvoir des constructeurs et les contrepouvoirs que pouvaient leur opposer les concessionnaires.

Tableau 29. Représentations opérationnalisées du concept de pouvoir et des sources de pouvoir dans le canal de distribution automobile

		CONCESSIONNAIRE	CONSTRUCTEUR
Sources non coercitives	Récompense	Absorption des stocks Capacité d'innovation Esprit entrepreneurial	Octroi de la qualité de distributeur de la marque Marges arrières (rappels sur volumes et sur qualité, primes déstockage) Assouplissement des objectifs et révision des seuils de déclenchement des primes
	Expertise	Connaissance du marché local Distribution (organisations en plaques) Marketing opérationnel local	Marketing (innovation produit, communication) Maîtrise des TIC grâce à un effet taille Expertise financière (grande visibilité en comparant les ratios de gestion de toutes les affaires)
	Valeur de référence	Poids économique chez le constructeur (pour les gros groupes- pouvoir de négociation) Performance sur le marché domestique Image auprès du client local Structure organisationnelle	Poids dans la structure de revenus du distributeur Poids sur le marché Capital-marque auprès du client Leader dans le canal Innovation produits
	Légitimité	REC 2002, reconduit en 2010	Contrôles (par le constructeur et d'organismes qu'il mandate) REC 2013 (exemple droit de veto sur les cessions d'affaires) Droits de décision dans le développement de la marque
Source coercitive	Sanction	Approvisionnement sur le marché gris Abandon du VN au profit du VO et de l'après-vente Sortie du réseau	Exclusion du réseau Lettres d'avertissement Sanctions financières Rétention d'informations Retards dans les livraisons

En suivant l'analyse de Crozier et Friedberg (1977), nous pouvons rajouter la maîtrise des relations avec l'environnement.

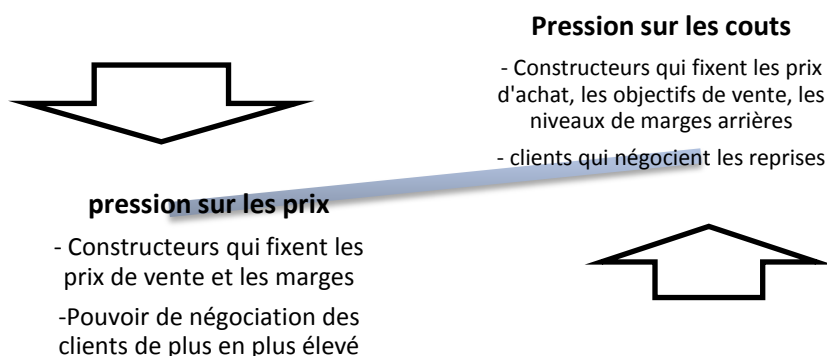
	CONCESSIONNAIRE	CONSTRUCTEUR
Maîtrise des relations avec l'environnement	Contact direct avec le client Connaissance des particularités régionales Maîtrise des données VO et PR	Maîtrise des SI (qui sont imposés) Maîtrise des comptes que les clients ouvrent sur le site (exemple MyPeugeot ou MyAudi) Maîtrise des flux d'informations via connectique embarquée

- récompense

Le constructeur tire sa principale force de sa capacité à ôter toute substance à une entreprise dans la mesure où celle-ci n'existe que par la marque qu'elle représente. A partir de là, il contraint son distributeur à accepter les termes du contrat, bien que certains aménagements soient négociés. Son pouvoir est contractualisé. Les contrats confèrent ensuite des droits quasi judiciaires en permettant aux constructeurs de décider littéralement de la vie ou de la mort des concessionnaires.

La notion de récompense porte également sur l'octroi des primes et les systèmes d'incitations qui sont décrits dans les contrats. Cette partie sur le pilotage de la relation (et en substance de la rentabilité) constitue le cœur de la problématique de la relation entre constructeurs et concessionnaires, puisque ces derniers reprochent à leurs têtes de réseau de ne plus leur laisser suffisamment d'oxygène pour envisager sereinement la pérennité leurs entreprises. Les contrats fixent les conditions d'achat et de vente et sont clairement établis de façon à donner aux constructeurs un pouvoir économique sur les concessionnaires. Les concessionnaires sont donc fortement contraints par leur constructeur, qui les prend en tenaille en leur imposant aussi bien les prix d'achat que les prix de vente.

Figure 57. La double pression sur les coûts et sur les prix



- Expertise

La notion d'expertise est particulièrement saillante dans le volet des TIC et le verbatim suivant nous semble bien résumer le mode de pensée du réseau :

Tout le monde n'est pas expert des TIC et oui, il y a un problème de compétences. On ne peut pas leur en vouloir, ils ont 40/50 ans, c'est tellement complexe, ils ne savent pas ce que le constructeur va faire. Ils se disent, il y a des gens qui sont payés

très cher pour y réfléchir, ils ont une expérience mondiale, qu'est-ce que je vais faire moi à Castelnaudary... (rep. 40c, Kia/Hyundai)

Cet état d'esprit explique selon nous le faible niveau d'expertise des réseaux de ce point de vue. A cela il faut également rajouter un problème de coût d'accès aux systèmes permettant de traiter les données. Ce qui est possible à l'échelle d'un groupe qui va mutualiser les services l'est moins pour un site isolé.

- Valeur de référence

On peut penser que l'exercice du pouvoir est corrélé à l'attractivité de la marque pour le client final, c'est-à-dire à la valeur de référence sur l'échiquier de la concurrence : une marque leader sur son marché est puissante car attractive pour le client, et donc pour le concessionnaire qui voit ses activités (et ses niveaux de profit) sécurisé(e)s. On peut penser que, réciproquement, une marque peu attractive sur son marché, avec de faibles parts de marché, détient peu de pouvoir et donc entretient des rapports plus équilibrés avec son réseau. C'est le pouvoir d'attraction de la marque, le fameux « *brand name capital* » de Williamson (1996). Les entretiens que nous avons menés nous conduisent à penser que si la première hypothèse se vérifie, la seconde est moins évidente. Quelle que soit sa position sur le marché, la marque impose son pouvoir. En outre, les nouveaux entrants maillent progressivement le territoire et, dans les grandes villes, les marques plus anciennes ont déjà monté leur réseau. Donc perdre le panneau pour un distributeur qui refuse de se plier aux exigences de son constructeur, c'est risquer de devoir renoncer à l'activité de concessionnaire, faute de constructeur à représenter.

- Légitimité

Le constructeur tient un pouvoir légitime dans la mesure où il détient les droits de décision dans la stratégie de développement de sa marque, dont il est propriétaire. Par contre, on peut considérer qu'il y a un point d'inversion dans l'analyse bidimensionnelle pouvoir/performances lorsque le pouvoir exercé par l'un des partenaires ne sert plus les intérêts de la firme. Paquerot (1996), en étudiant les stratégies d'enracinement des dirigeants, considère plusieurs sources de pouvoir des dirigeants sur les actionnaires :

- une source légitime liée à la performance des dirigeants ;
- Une autre source liée à la dépendance des actionnaires par rapport aux investissements spécifiques des dirigeants dans la firme et leur permettant de valoriser leur capital humain auprès des actionnaires ;

- Une dernière source liée à la paralysie des systèmes de contrôle grâce au pouvoir accumulé précédemment.

Une transposition de ce modèle à la relation constructeur concessionnaires peut nous permettre de mieux appréhender la relation de pouvoir entre les partenaires. Le constructeur peut légitimement contraindre son réseau à investir dans des éléments de représentation afin de préserver l'intégrité de son image de marque. Cette dernière cristallise les attributs distinctifs d'un constructeur (fiabilité, sérieux, innovation, design, etc...) sur laquelle va capitaliser le réseau, qui lui-même, par sa capacité à relayer et à représenter ces éléments concourt à construire cette image de marque. Plus le client juge positivement une marque et son réseau, plus celui-ci devient attrayant pour les nouveaux entrants et plus le constructeur peut se permettre d'être sélectif sur les membres du réseau. Un concessionnaire qui n'investit pas autant que les autres membres du réseau mais qui retire tout autant avantage de l'aura de la marque sera un passager clandestin dont l'existence peut nuire à l'ensemble du groupe.

- Sanction

La sanction la plus couramment évoquée par les constructeurs est celle de la résiliation. Pourtant, les cas d'exclusion du réseau sont finalement assez rares. Mais le seul fait que le constructeur détienne ce pouvoir rend la menace crédible. Quand le constructeur met sa menace à exécution, cela signe l'arrêt de mort du concessionnaire.

L'exemple narré dans l'encadré ci-dessous illustre bien le risque considérable que prennent les concessionnaires, qui sont bien souvent obligés d'emprunter sans pour autant avoir la certitude que le contrat de distribution couvrira la durée de l'emprunt.

Encadré 19. Un exemple de menace d'exclusion mise à exécution

Le garage X a été créé dans une ville moyenne au début des années 50 et a entrepris la distribution des véhicules de la marque Y au début des années 60. Afin de satisfaire aux exigences de la marque, le fils X, qui a repris l'activité de son père, déménage début des années 2000 l'activité sur un nouveau site moyennant un investissement de 950 000 € financé par deux emprunts sur 15 et 12 ans. Le contrat liant la société X à la marque Y est entré en application en 2003 pour une durée de 5 ans. Les contrats se succédaient sans difficulté depuis le début de la relation à la fin des années 60. La marque a exigé début 2007 une révision à la hausse d'un nouveau projet d'investissement afin de satisfaire aux nouveaux critères de 2008. Le concessionnaire Y a donc porté le budget à environ 250 000 €, financé par deux emprunts. La marque Y a parallèlement donné un accord de principe pour la distribution d'une partie de la gamme sur une ville attenante. Dans un courrier de 2007, la marque Y fait savoir qu'elle examinera les autres candidatures à l'occasion du renouvellement des contrats en 2008, alors même que le concessionnaire Y avait entamé les travaux. Moins d'un mois avant la fin officielle du contrat, la marque Y informait le concessionnaire Y qu'elle lui retirait l'agrément au profit d'un concessionnaire d'une ville voisine. La marque rompait une collaboration de près de 50 ans avec un concessionnaire endetté pour une dizaine d'année. L'affaire a été portée devant les tribunaux. Une première instance a donné raison au concessionnaire, avec des indemnités qui correspondaient à peu près aux montants investis, mais le jugement a été cassé en 2013, refusant au concessionnaire Y toute indemnité, et le mettant de ce fait dans une situation financière intenable. En septembre 2014, le concessionnaire Y nous confiait qu'il était dans l'obligation de mettre sa société en redressement car étranglé financièrement.

Les sanctions financières n'ont pas cours dans tous les réseaux, mais l'absence de récompense en cas de manquement est en soi vécue comme une sanction par les concessionnaires. De leur côté, ces derniers peuvent opposer un contre-pouvoir par la possibilité de contourner les règles du contrat en s'approvisionnant auprès du marché gris. La possibilité de menacer de quitter le réseau de distribution VN pour rejoindre celui des réparateurs agréés, bien moins contraignant, ou pour représenter une autre marque est une forme de pouvoir détenue par les concessionnaires, bien que seuls les plus performants soient en mesure de rendre cette menace crédible.

- Maitrise de relations avec l'environnement

La question de la maîtrise de relations avec l'environnement est à notre sens, l'un des principaux enjeux de pouvoir à venir dans la mesure où l'information, cet « or noir », est une ressource rare car les personnes qui en disposent ou qui savent l'exploiter peuvent la monnayer auprès de leurs partenaires. Ce volet n'est pas encore tranché. Les concessionnaires jouissent toujours du contact direct avec le client final mais les constructeurs, via les systèmes embarqués et la connectique, cherchent à préempter ce relationnel. D'autres acteurs comme Google cherchent à s'immiscer dans ce dernier bastion d'anonymat qu'est la voiture et toute

la question est de savoir comment chacun va avancer ses pions et se saisir de cette opportunité. Nous reviendrons sur cet enjeu lors de la discussion de l'hypothèse 5.

L'analyse des sources de pouvoir et la confrontation avec les mécanismes qui régulent les relations entre les partenaires montrent que les constructeurs détiennent le pouvoir dans le canal et usent de multiples leviers pour le consolider. Le rééquilibrage de la relation ne peut passer par la voie législative car les constructeurs dominent la relation avec les concessionnaires et n'ont aucun intérêt à ce que cette situation change. Or force est de constater qu'au jeu du lobbying, les constructeurs couvrent la voix des concessionnaires.

Il est maintenant intéressant de voir à quelles fins les constructeurs usent de ce pouvoir.

2. Sous proposition 2 : Le pouvoir qu'ils détiennent leur permet d'organiser la structure organisationnelle des concessions et de piloter leur stratégie.

La construction des systèmes de rémunération internes aux concessions permet aux constructeur de régenter la politique d'allocations de ressources humaines du concessionnaire :

- Salarial : le concessionnaire est contraint de répercuter sur ses salariés les contraintes auxquelles lui-même est soumis via le contrat qui le lie au constructeur. Les politiques commerciales fluctuent dans l'année au gré des objectifs des constructeurs. Les concessionnaires sont donc contraints d'aligner les plans de rémunération du personnel sur les plans de rémunération que leur imposent les constructeurs ;
- Social : les contrats définissent précisément les effectifs à pourvoir sur les services VN et après-vente⁴⁰⁴. les constructeurs ont également un droit de regard sur le top management puisque d'une part le contrat est *intuitu persona* et d'autre part ils peuvent poser leur veto à la nomination des équipes dirigeantes dans les groupes.

Par les systèmes de marges arrières et d'objectifs qualitatifs et quantitatifs qui constituent le système d'incitations, le constructeur pilote la rentabilité des concessionnaires, leur donnant suffisamment pour qu'ils dégagent un profit minimum, mais pas assez pour qu'ils montent en puissance et puissent être en mesure de contester ce rapport de pouvoir. Les contrats fixent les

⁴⁰⁴ Nombre de vendeurs, secrétaire commerciale, responsable marketing, mécaniciens

conditions d'achat et de vente et sont clairement établis de façon à donner à aux constructeurs un pouvoir économique sur les concessionnaires. On observe d'ailleurs que le niveau de rentabilité accordé par le constructeur n'est pas directement corrélé avec le niveau de conflit, c'est-à-dire que les marques qui assurent à leur réseau un bon niveau de rémunération ne sont pas pour autant exemptes de relations houleuses. Par exemple dans le cas de BMW, c'est la brutalité du management qui est stigmatisée.

Sur le plan de la stratégie opérationnelle, les concessionnaires sont également très contraints tant sur la forme que sur le fond.

Tableau 30. La latitude des concessionnaires dans l'élaboration de leur politique marketing

Distribution	la vente sur dans canaux alternatifs comme Internet est pour partie organisée par le constructeur (exemple Web Store Peugeot ou Renault Shop). Les offensives des concessionnaires en matière de vente à distance sont surveillées et peuvent être prohibées. Les initiatives de ventes d'accessoires ou de pièces sur Internet ne sont pas toujours bien acceptées..
Publicité	Les supports, les messages, la forme, parfois l'opération elle-même sont soumis à un contrôle du constructeur. Les concessionnaires sont censés respecter les lignes directrices générales (exemple domaines sportifs sponsorisés)
Produit	Le concessionnaire s'engage à proposer l'intégralité du catalogue de produits, indépendamment de la structure du marché local. L'accord du constructeur est nécessaire pour proposer des services supplémentaires (exemple altérative à la captive de marque pour le financement, assurances). Dans certains cas, le concessionnaire peut proposer à la vente une série spéciale en local, mais cela ne se fait qu'avec l'aval du constructeur.
Promotion	Les opérations nationales sont orchestrées par le constructeur. Certains groupes montent de façon autonomes des campagnes marketing sur le VO, le VN ou l'après-vente. Certains constructeurs prohibent officieusement les remises sur les véhicules en phase de lancement.

On constate donc une situation de fait, la dépendance économique, et la conséquence qui en découle, la subordination professionnelle, avec une tête de réseau qui s'ingère au plus profond des activités de son distributeur.

Le concessionnaire va juger la distorsion de pouvoir en fonction des bénéfices qu'il peut retirer de la relation et décider de poursuivre ou non la relation en estimant :

- Sa propre contribution à la relation (exemple la clientèle vient-elle chez lui en raison du panneau du constructeur ou parce que c'est lui, élément local reconnu comme entité ?) ;
- Ses bénéfices par rapport à ceux de ses homologues dans le réseau ;
- Les bénéfices qu'il pourrait retirer d'un rattachement à un autre réseau concurrent ou en exerçant une autre activité (problème de l'immobilier dans les grandes villes) ;
- La contribution du constructeur à la relation (le constructeur donne-t-il des moyens ?).

Une faible récompense sera jugée acceptable et/ou juste si :

- Les efforts du distributeur sont faibles ;
- Les autres ne gagnent pas plus ;
- Il n'y a pas de meilleure opportunité d'utilisation des ressources ;
- C'est le constructeur qui a investi le plus massivement, auquel cas il est légitime qu'il récupère la plus grande part de la valeur créée.

La virulence des propos sur la domination et les abus de pouvoir des constructeurs invite à s'interroger sur la raison qui pousse les concessionnaires à poursuivre cette relation. Deux hypothèses émergent :

- Les coûts de sortie du réseau sont tels que les concessionnaires ne sont pas prêts à renoncer à un hypothétique retour sur investissement. Nous développerons ce point en traitant la proposition sur la dépendance ;
- Ils ne sont pas prêts à renoncer au statut social que leur confère leur position de concessionnaire. Cette explication, quoique surprenante, a été avancée par plusieurs des personnes que nous avons interrogées.

Les constructeurs usent donc de multiples leviers pour conserver leur pouvoir dans le canal. Certains concessionnaires arrivent toutefois à opposer une forme de contre-pouvoir lorsque :

- Ils maîtrisent la distribution d'une marque sur une région entière. Leur poids économique et la multiplicité des points de vente rendent leur remplacement plus compliqué pour un constructeur. Le critère de la taille devient un argument ;
- Quelques très gros groupes (exemple PGA) ont une taille qui leur permet de rivaliser avec les plus petits constructeurs.

Nous avons identifié des facteurs d'érosion du pouvoir à la faveur de chocs externes qui échappent à leur contrôle.

Tableau 31. Facteurs d'érosion des sources de pouvoir chez les constructeurs

Source de pouvoir	Facteurs d'érosion des sources de pouvoir	Exemple
Récompense	Si le constructeur rencontre des difficultés financières, le reversement des primes et marges arrières n'est plus garanti, les seuils augmentent ou les politiques commerciales changent pour maquiller les baisses. Moins généreux, il est moins attractif	Peugeot a relevé ses seuils d'obtention des primes qualité
Sanction	Si le constructeur n'est plus attractif pour des prétendants au réseau, exclure des membres signifie de se retrouver absent de certaines zones de chalandises. La menace de la résiliation n'est plus incitative.	Fiat a perdu des membres qui ont rendu le panneau faute de rentabilité (exigences du constructeur disproportionnées par rapport aux retours)
Expertise	Constructeur souffrant d'une panne d'inspiration ou d'un manque de financement pour la R&D qui devient moins séduisant.	Renault n'a pas su renouveler ses coups d'éclat (Espace, Twingo, Scénic). Le constructeur a dû renoncer à imposer (officieusement) le monomarquisme à ses concessionnaires
Valeur de référence	Constructeur confronté à l'effritement de ses parts de marché et/ou à un non renouvellement de sa gamme.	Alfa Roméo bénéficie d'une vraie communauté d'aficionados mais ne propose plus que deux modèles au catalogue (insuffisant pour assurer la rentabilité d'une structure). Les concessionnaires cherchent la rentabilité en travaillant le VO plus que le VN et ne répondent plus aux exigences d'engagement de commandes
Légitimité	Lobbying insuffisant auprès des instances européennes	Le REC 1400/2002 a permis aux concessionnaires de reprendre une partie de leur espace discrétionnaire

B.Proposition 2 : sur la situation de dépendance des concessionnaires

proposition 2 Les constructeurs entretiennent la dépendance des concessionnaires

- Sous proposition 1 : les constructeurs renforcent la dépendance des concessionnaires et corrélativement leur enracinement par le haut niveau de spécificité des actifs et le contrôle du système d'incitations.
- Sous proposition 2 : les concessionnaires s'organisent pour tenter de réduire leur dépendance.

Baudry (2005) propose de mesurer la dépendance selon trois critères que nous pouvons raccrocher au secteur de la distribution automobile.

Tableau 32. Les critères de mesure de la dépendance appliqués à la distribution automobile

Concentration des flux d'échange	Un concessionnaire, même en situation de multimarquisme, va avoir une marque avec laquelle le courant d'affaires est plus conséquent. Un groupe échappe à la règle, PGA, qui se trouve aussi être l'acteur qui est le seul à pouvoir tenir tête aux constructeurs. Le groupe représente par exemple à lui seul 8% des ventes totale de PSA.
Subordination professionnelle	Tous les contrats de réseau démarrent avec un préambule rappelant l'indépendance juridique des concessionnaires. Cela permet notamment d'éviter la remontée des dettes en cas de faillite ou de mettre en lumière un lien de dépendance juridique entre les parties. Le statut du distributeur que le CNPA souhaite faire valider tend vers certaines caractéristiques des contrats à sujétion parfaite, qui offrent une protection (notamment indemnisation en cas de rupture de la relation) que l'on ne retrouve pas dans les contrats de dépendance économique à sujétion imparfaite.
Taille respective	La disproportion est flagrante dans l'automobile, où les effectifs des constructeurs se comptent en plusieurs milliers (81 300 personnes dans la branche automobile en France chez PSA ou 53 200 chez Renault) tandis que le plus gros groupe de distribution PGA compte moins de 7000 personnes. Le groupe Schuller, autre acteur majeur ayant cédé des sites en 2013 suite à des problèmes financiers, compte 1800 personnes ⁴⁰⁵ . Le groupe Dubreuil, groupe mono-marque et important distributeur Peugeot compte 750 collaborateurs.

⁴⁰⁵ Chiffres repris des sites institutionnels des acteurs cités

El Ansary *et al* (2006) ont mesuré la dépendance via les concepts d'utilité et de rareté :

Les bénéfices apportés au réseau : ce premier indicateur est contraint dans le cadre législatif de la distribution automobile puisque le contrat de distribution sélective qui lie un constructeur et son concessionnaire impose à ce dernier de s'approvisionner à hauteur de 80% auprès de son constructeur ;

Le degré de substituabilité à un autre fournisseur : il est faible dans un marché où 10 marques représentent 80 % des ventes⁴⁰⁶. Dans les grandes villes, quasiment toutes les marques ont un distributeur, donc si un concessionnaire perd son contrat, il lui est très difficile de trouver un autre constructeur à représenter ;

La taille des parties en présence : plus le distributeur est de taille importante, voire comparable à celle de son fournisseur, plus son pouvoir à lui est élevé car il peut plus facilement changer de fournisseur voire s'en passer⁴⁰⁷. Dans l'automobile, les constructeurs sont quasiment tous plus gros que leurs distributeurs, à l'exception de PGA, qui est un épiphénomène. Même si quelques groupes arrivent à représenter une part importante des ventes d'un constructeur (exemple le groupe Maurin avec Ford), le lien de dépendance reste important car malgré tout le partage des bénéfices inscrit dans le contrat est le même, quel que soit le concessionnaire (principe de non-discrimination) ;

La performance du fournisseur : on peut penser qu'un concessionnaire puisse être tenté de délaisser un constructeur jugé trop gourmand ou trop brutal. Nonobstant cette réputation de brutalité, ce dernier peut néanmoins être attractif par les produits qu'il propose ou la force de sa marque (exemple d'Audi réputé comme exigeant et péremptoire mais qui fait quand même rêver les concessionnaires et les vendeurs). Le pouvoir de marques comme Lada ou Chevrolet est moindre que celui de PSA ou de Renault, qui lui-même est moindre que celui des constructeurs premium (BMW Audi Mercedes) qui ont le vent en poupe y compris depuis le début de la crise.

Dans la distribution automobile, nous pensons que le niveau de spécificité des actifs et la capacité des constructeurs à piloter la rentabilité de leur réseau sont fondamentaux dans le degré de dépendance des concessionnaires.

⁴⁰⁶ Voir immatriculations par constructeur annexe 7

⁴⁰⁷ L'exemple de la grande distribution est régulièrement cité ; exemple en 2010, un conflit de marge opposait Ferrero à Leclerc, qui a carrément passé son fournisseur en « code 9 », c'est-à-dire le déréférencement pur et simple.

1. Sous proposition 1 : la question de la spécificité des actifs et du design du système d'incitations

Les constructeurs ont érigé des barrières tant à l'entrée qu'à la sortie du réseau. Le ticket d'entrée, qui se compte en centaines de milliers d'euros⁴⁰⁸, voire en millions pour les marques premium, tient à distance les investisseurs qui ne possèdent pas suffisamment de capitaux. Ces capitaux sont utilisés pour investir dans des actifs hautement spécifiques dans la mesure où, hormis la structure d'un bâtiment, rien n'est réutilisable sur une autre marque, qui a son tour exigerait une mise en conformité totale. Le caractère très particulier des agencements des bâtiments rend compliquée voire impossible l'utilisation des locaux pour une autre activité, les éléments de représentation (mobilier, agencement et décoration des locaux) varient d'une marque à l'autre, et les corpus de connaissance (vente ou après-vente) sont soit radicalement différents soit ajustables mais au prix de mises à jour onéreuses (formation des équipes aux méthodes). Une fois que le concessionnaire a réalisé ces investissements, il est complètement chevillé à son constructeur. La force contraignante du contrat réside aussi dans sa durée, qui n'est absolument pas compatible avec les durées d'amortissement des investissements consentis, notamment dans le cas des CDD de cinq ans renouvelables. Pourtant, ces investissements sont indispensables à l'image de marque et les concessionnaires approuvent l'homogénéisation du réseau. Le reproche fait aux généralistes est cependant d'aligner leurs exigences sur celles des premiums, indépendamment des différences de clientèles.

Les coûts de sortie d'un réseau pour en intégrer un autre sont donc considérables en raison de ces actifs peu ou pas redéployables. Les coûts irrécupérables (*sunk costs*) définis par Baumol et Willig (1981)⁴⁰⁹ comme « *ces coûts qui ne peuvent être éliminés (...), même par une cessation totale de la production* » imposés par les constructeurs comme les investissements dans les éléments de représentation, contribuent à enraciner le constructeur et à accroître la dépendance du concessionnaire. Ces coûts renvoient à la notion d'aversion à la perte : le concessionnaire est condamné à poursuivre s'il espère pouvoir rentabiliser son investissement.

Le REC de 2002 a contribué à réduire l'omnipotence des constructeurs. Mais à un contrôle législatif sur le réseau s'est substitué un contrôle financier, qui échappe à toute législation, mais qui est tout aussi coercitif pour les distributeurs. A partir du moment où le constructeur

⁴⁰⁸ Pour le foncier, les bâtiments, l'outillage, le mobilier

⁴⁰⁹ Baumol, W. J., & Willig, R. D. (1981). Fixed costs, sunk costs, entry barriers, and sustainability of monopoly. *The Quarterly Journal of Economics*, 405-431.

est juge (c'est lui qui fixe les objectifs) et partie (c'est lui qui verse les rémunérations), il décide du niveau de profit de son réseau sur l'ensemble des métiers du point de vente (VN, VO, après-vente, pièces).

Pourtant, le risque est bien réel pour les constructeurs de se retrouver avec des réseaux moribonds, étranglés financièrement. Or à ce niveau, les intérêts des parties doivent se rejoindre : ils doivent l'un comme l'autre pouvoir compter sur un partenaire fort. Un constructeur doit pouvoir s'appuyer sur un réseau robuste, disposé à investir pour défendre les couleurs de la marque. Le concessionnaire de son côté doit pouvoir compter sur un constructeur capable d'investir en R&D pour proposer des produits attractifs. Le concessionnaire attend que son constructeur l'aide à traverser les périodes turbulentes en jouant le rôle d'amortisseur, par exemple en rallongeant les délais de paiement, en l'accompagnant sur des délais d'amortissement des structures qui sont particulièrement longs.

Le pouvoir économique mis en exergue à la proposition 1 entretient donc le lien de dépendance.

2. Sous proposition 2 : sur les variables modératrices de la dépendance

La dépendance, à l'instar du pouvoir, est bilatérale. De la même manière que les concessionnaires peuvent former des contrepouvoirs, la relation entre les partenaires est une relation d'interdépendance qui sera plus ou moins forte en fonction de certains critères. A partir du moment où les constructeurs ne peuvent envisager d'intégrer leur distribution, ils doivent composer avec le réseau. Ils n'ont pas non plus intérêt à étrangler financièrement leurs partenaires, qui doivent pouvoir les accompagner dans leur croissance, maintenir le niveau des investissements et rester attractifs pour le client final. Les concessionnaires tentent de réduire leur dépendance de plusieurs façons :

- Le multimarquisme : le REC de 2002 leur a permis de s'affranchir partiellement de la domination de leur constructeur en diversifiant leurs revenus. Mais par là même, ils se soumettent à un autre constructeur, qui va lui aussi exercer son pouvoir ;
- La diversification des activités : la location courte durée est vue comme complémentaire par de nombreux concessionnaires qui investissent dans une flotte, laquelle vient ensuite alimenter le parc de VO. Mais cette option peut être contreproductive dans la mesure où les concessionnaires allouent leurs ressources au

développement de cette activité au détriment d'une croissance externe par rachat de sites qui permet d'atteindre une taille critique ;

- L'organisation de la profession : le CNPA et les groupements de concessionnaires travaillent à discuter avec les constructeurs pour insérer dans les contrats des clauses qui leur soient plus favorables ou pour supprimer celles qui sont trop contraignantes. Les actions de lobbying national ou européen tentent aussi faire entendre la voix des réseaux sur l'échiquier législatif ;
- La montée en compétences : certains gros groupes se sont structurés et se sont professionnalisés. Cet aspect, qui nous semble fondamental, fait l'objet d'un développement à la proposition 5 ;
- Certains concessionnaires font un choix radical en s'excluant du réseau de la distribution VN pour rejoindre celui des réparateurs agréés, qui jouissent d'un contrat moins contraignant qui leur laisse davantage de latitude.

L'analyse de la dépendance se module aussi en fonction des performances du distributeur ; un acteur tire son pouvoir de sa capacité à être performant dans son domaine. Par conséquent, un concessionnaire très bien implanté sur sa zone, qui offre une part de marché bien supérieure à la moyenne nationale aura plus de poids vis-à-vis du constructeur qu'un concessionnaire médiocre.

La violence de la crise économique qui touche le secteur depuis 2010 n'a pas fondamentalement remis en cause les rapports de dépendance entre les parties. Nous pouvions penser que, face à des constructeurs affaiblis, les concessionnaires auraient saisi cette opportunité pour libérer leur esprit entrepreneurial et profiter de l'agilité que leur confère leur taille pour mieux s'adapter à cet environnement turbulent. Mais il semble que les constructeurs, par la rigidité des contrats et le carcan dans lequel ils enferment leur réseau, aient placé leurs réseaux dans une sorte de conditionnement psychologique qui les infantilise et leur ôte tout esprit d'initiative. Ce constat n'est évidemment pas généralisable à tous les concessionnaires puisque nous avons vu dans la partie sur les stratégies des acteurs que certains d'entre eux se montraient innovants (séries spéciales, packs services). Mais, selon les experts que nous avons interrogés et qui jouissent d'une vue périphérique des différentes marques, beaucoup de concessionnaires restent sclérosés et ne cherchent pas réellement à s'affranchir d'une tutelle parfois confortable. Ils s'accommodent bien d'être sous la coupe des

constructeurs : cela leur permet d'avoir des attentes fortes vis-à-vis de ces derniers, aussi bien en termes de marketing produit que de communication. Cela permet aussi de les rendre responsables d'un contexte morose.

C.Proposition 3 : sur le contrôle

proposition 3 La domination exercée par les constructeurs nuit aux performances socio-organisationnelles des concessionnaires

- Sous proposition 1 : la rigidité des contrats placent les concessionnaires dans une position soumise qui bride leur esprit d'initiative et d'entrepreneurs.
- Sous proposition 2 : les concessionnaires ne sont pas libres d'allouer leurs ressources et sont ainsi limités financièrement dans leurs décisions stratégiques.

Le contrôle va être un levier utilisé par le constructeur pour s'assurer que le concessionnaire suive et serve ses intérêts.

Tableau 33. Les divergences d'intérêts entre constructeur et concessionnaire

Maximisation du profit pour le concessionnaire	Maximisation du profit pour le constructeur
Augmenter les ventes aux clients finaux	Augmenter les volumes de production pour maximiser les effets d'échelle.
Baisser les stocks	Pousser les stocks chez le distributeur
Vendre du stock	Laisser une grande liberté de choix et de configurations au client
Baisser les charges	Investir dans la production et l'innovation
Recevoir davantage de rémunération du fournisseur	Pouvoir se passer de rémunération versée au distributeur ou la réduire
Fidéliser les clients au site	Fidéliser les clients à la marque

Le seul objectif commun est donc l'augmentation des ventes, aussi bien des produits (véhicules, pièces de rechange) que des services (contrats de maintenances, financements, assurance), à la différence près que les constructeur vendent à leurs distributeurs sans vraiment se soucier de savoir si ceux-ci ont en bout de chaîne le client final.

1. Sous proposition 1 : une domination qui nuit à l'esprit entrepreneurial

L'autonomie rapportée à l'individu peut être définie comme la capacité à se déterminer par soi-même (*autos*), en conformité avec sa propre loi (*nomos*). Elle est généralement présentée comme une tentative de se servir de ses propres capacités pour agir, sans être guidé par un autre. Le concept *d'empowerment* (ou d'autonomisation) est proche, mais présente une orientation plus économique, plus adaptable à une organisation et met davantage l'accent sur l'idée de pouvoir. Rappaport (1987 ; p.122)⁴¹⁰, souvent cité en référence, le définit comme un processus dynamique d'appropriation ou réappropriation du pouvoir sur la réalité quotidienne : « *un mécanisme par lequel, les personnes, les organisations ou les collectivités font preuve d'un contrôle sur leurs affaires, ou d'une maîtrise plus globale sur leur vie* ». Il met en exergue le processus d'affranchissement, de « capacitation », en jeu dans l'autonomisation. Le concept *d'empowerment* est de plus en plus mobilisé dans les travaux portant sur les catégories de population considérées comme défavorisées ou vulnérables et les recherches scientifiques et les discours politiques traitant de la microfinance, du féminisme ou, dans un contexte plus managérial, des RH. La transposition à l'étude des relations client-fournisseur a donc du sens dans la mesure où *l'empowerment* consiste à prendre conscience de ses droits et à les exercer mais aussi d'être capable de formuler et de concrétiser ses propres choix.

Appliqué à l'entreprise, nous pourrions définir *l'empowerment* comme un processus par lequel organisation se libère d'un état de sujétion, acquiert la capacité d'user de la plénitude de ses droits et s'affranchit d'une dépendance d'ordre économique. Il s'agit de restaurer le statut d'acteur et de sortir d'une certaine forme de passivité.

Le système fait que les distributeurs sont dans la dépendance et corrélativement les constructeurs ne sont pas en mesure d'attendre des concessionnaires ce qu'ils pourraient attendre de vrais chefs d'entreprise se battant sous leurs couleurs, prenant des risques à hauteur de leur puissance et essayant, en tout cas faisant en sorte, que leurs affaires prospèrent bien au-delà des objectifs fixés par les marques. L'analyse des verbatim sur la dimension psychologique fait ressortir que les concessionnaires se sentent infantilisés en raison du contrôle qui s'exerce sur leurs activités. Ils sont aveuglés par l'omniscience supposée de leurs

⁴¹⁰ Rappaport J. (1987), Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology, *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121-148

constructeurs et ne prennent pas toujours la peine de réfléchir à la pertinence de ce qui leur est imposé.

2. Sous proposition 2 : une domination qui nuit à la performance du canal

L'analyse des verbatim montre que les constructeurs reprochent à son réseau de ne pas prendre d'initiatives et de manquer globalement de professionnalisme⁴¹¹, alors que parallèlement il met tout en œuvre pour l'infantiliser. En effet, le monitoring permanent du constructeur, le reporting extrêmement lourd et les investissements imposés privent les concessionnaires de la capacité à prendre du recul et à envisager l'éventail des possibles. Ils suivent donc les préconisations de leur constructeur, tout en ayant conscience qu'ils pourraient allouer différemment leurs ressources et dispenser leur énergie de façon plus efficiente. Victimes consentante, ils sont privés de leur libre arbitre.

Premièrement, la lourdeur des process est unanimement dénoncée par les concessionnaires, quelle que soit la marque. Malgré l'informatisation, les processus de reporting et de demandes/suivis des aides sont chronophages et requièrent de nombreuses opérations manuelles, sources d'erreurs. Les managers sont ainsi absorbés par des tâches administratives qui les détournent de leurs missions de management des équipes ou de veille concurrentielle et technologique. Cela les éloigne aussi de certaines réflexions stratégiques internes.

Ensuite, le contrat détermine les niveaux et les postes d'investissement. Les ressources n'étant pas extensibles, les concessionnaires sont contraints de renoncer à certaines dépenses pour satisfaire aux exigences des constructeurs. Le chiffrage du coût d'opportunité est difficile à établir, mais nous pouvons penser que dans des contextes de crise, l'utilisation des moyens puisse se faire de façon plus efficiente qu'elle ne l'est actuellement. Les dépenses superflues (ou jugées comme telles par les concessionnaires) sont celles liées au mobilier régulièrement changé, aux bardages de bâtiments dont la couleur doit s'ajuster à une charte graphique qui évolue en moyenne tous les cinq à sept ans ou aux aménagements intérieurs comme la couleur des sols. Les constructeurs choisissent les attributs sur lesquels ils veulent surperformer et répercutent ces choix sur le réseau. Le concept de l'accueil, matérialisé par ces éléments de représentation, fait partie des éléments de valorisation de l'offre sur lesquels les marques se

⁴¹¹ En effet, la majorité des interlocuteurs coté constructeurs que nous avons interrogés estiment qu'à l'exception des gros groupes qui se sont structurés et ont su optimiser les effets d'échelle, les réseaux manquent de capacités à mettre en place des processus et des structures organisationnels efficaces

montrent particulièrement ambitieuses. Pourtant, la valeur fournie au client obéit à la loi des rendements croissants puis décroissants, c'est-à-dire qu'à partir d'un certain seuil, le rendement marginal devient décroissant. La valeur de l'augmentation de la performance décroît alors que le coût continue à croître. Quelle est la valeur ajoutée pour le client d'un bardage qui change de couleur tous les cinq ans ? En substance, ces moyens ne pourraient-ils pas être alloués à d'autres postes portant davantage de valeur pour le client (prêts de voiture, services supplémentaires ou des SI plus performants) ? Cet arbitrage valeur client/coût de l'entreprise semble étrangement absent des logiques de contraintes d'investissement. Les sommes mobilisées sont considérables et une forte élasticité des clients à ce type de variables est à vérifier.

D. Proposition 4 : sur le conflit dans le canal

proposition 4 Les causes du conflit entre constructeurs et concessionnaires sont à la fois conjoncturelles et structurelles

- Sous proposition 1 : les incertitudes de l'environnement ont durci les relations entre les partenaires.
- Sous proposition 2 : les causes du conflit portent à la fois sur la stratégie, les systèmes administratifs, l'atteinte à l'autonomie et la répartition des bénéfices.

La littérature analyse le conflit comme un concept élastique qui s'échelonne du conflit latent (divergence de points de vue et/ou d'intérêts) au conflit manifeste, qui relève d'actions écrites ou verbales. Dans le premier cas, on est dans le domaine du perceptuel, dans le second, dans le domaine de l'expression. Les verbatim rapportent un état des relations entre concessionnaires et constructeurs qui relève du conflit vertical manifeste puisque des mots et des courriers sont échangés. La magnitude du conflit varie cependant d'un réseau à l'autre et à la faveur des variables économiques. L'interdépendance du fait de la séparation fonctionnelle décrite par Angelmar (1988) (*i.e.* au fabricant les politiques produit, prix et communication, au distributeur la distribution, la communication locale et l'après-vente) est source de conflit puisque chacun tente d'accroître son autonomie en empiétant sur les prérogatives de l'autre.

Il a été démontré qu'un certain niveau de conflit dans le canal était stimulant (Stern et El Ansary, 2006 ; Stern et Heskett, 1969). Mais un niveau trop élevé de conflit devient contreproductif (Bonet, 1999) et il est compliqué de maîtriser le niveau de conflit et d'éviter l'emballement.

1. Sous proposition 1 : l'impact des chocs externes

L'environnement turbulent participe au conflit cognitif décrit par Angelmar (1988), c'est-à-dire que les divergences de perceptions sont accentuées par une incertitude forte. Le conflit dans la distribution automobile est passé du stade latent à manifeste sous l'influence d'externalités qui se sont combinées négativement avec la conjoncture économique : les constructeurs sont engagés dans une course au volume afin de réaliser des économies d'échelle dans un contexte où le marché français est arrivé à maturité, voire à saturation et ne peut absorber les flux poussés chez les concessionnaires. Le système a fonctionné pendant des années, rendant prospères aussi bien les constructeurs que les concessionnaires, dont certains ont bâti des empires régionaux et se sont constitué de solides fortunes familiales. Le marché était vigoureux et absorbait les volumes. Dès que la demande s'est contractée et n'a pas plus été soutenue par les divers mécanismes de perfusion type primes à la casse en France, les acteurs se sont heurtés à la dure réalité. « *Quand il n'y a plus d'avoine dans l'écurie, les chevaux se battent* » disent les sages. La fragile homéostasie a rompu devant la violence de la crise économique, qui est devenue un catalyseur des motifs de conflit car les concessionnaires ne perçoivent plus de rémunération en échange de leur docilité à suivre les prescriptions de leur tête de réseau.

El Ansary et Stern (2006) mentionnent que les conflits naissent lorsque les périmètres d'actions des différents acteurs de la chaîne sont flous. La probabilité de voir le concessionnaire empiéter sur les prérogatives du constructeur est assez improbable, en revanche, l'inverse se constate, notamment à la faveur des questions sur l'e-commerce. La notion d'interdépendance entre les partenaires n'est pas sujette à caution, mais les tentatives des constructeurs sur les nouveaux formats de vente (boutiques éphémères, showrooms virtuels en centre-ville⁴¹²) ou sur les modes de distribution des nouveaux produits de niche (électrique⁴¹³) inquiètent les réseaux. Dans la même veine, la question du contact direct avec

⁴¹² Exemple du showroom virtuel Audi City de Londres (400 m²) pour les JO de 2012, où seuls deux modèles sont exposés. Le client configure sa voiture, qui apparaît en taille réelle format 3D

⁴¹³ Pour la sortie de sa i3mi 2013, BMW avait favorisé la vente sur Internet et en avait réservé la distribution à quelques concessions (18 en France).

le client dans le cadre de la voiture connectée est au cœur des discussions et la question de la propriété du fichier client n'est pas tranchée.

Enfin l'environnement législatif instable, avec un arbitrage de la Commission Européenne tantôt en faveur des concessionnaires, tantôt en faveur des constructeurs, contribue à accroître cette incertitude environnementale.

Face ces multiples facteurs d'érosion des marges, beaucoup s'accordent à dire que la crise devrait conduire à la disparition des établissements les plus fragiles et faibles, soit par une fermeture pure et simple, soit par le rachat par un groupe plus puissant. Les mouvements de concentration chez les constructeurs se sont ralentis après une vague importante de rapprochements dans les années 2000 et, côté distributeurs, la tendance devrait s'accroître au profit des groupes financiers les plus puissants.

2. Sous proposition 2 : les causes structurelles du conflit

Angelmar (1988) identifie quatre objets potentiels de conflit.

- Stratégie : le conflit sur ce point naît de la divergence des intérêts des partenaires, par exemple sur le volet des stocks. Les unités sont infusées aux concessionnaires, indépendamment des capacités des marchés à absorber ces quantités toujours croissantes. On a une déconnection totale entre les stratégies des constructeurs, contraints de suivre une course au volume, et celles des distributeurs, en prise directe avec les réalités du marché auxquelles ils sont bien obligés de coller.

Le tableau suivant récapitule les motifs de conflit sur la stratégie des acteurs.

Tableau 34. Conflits de stratégie dans le canal de distribution automobile, adapté d'Angelmar (1988)

Domaine stratégique	Constructeur	Concessionnaire
Portefeuille produit	Gamme la plus large et la plus profonde possible	Gamme la plus rentable ; la plus adaptée aux besoins de la clientèle locale. Peut exclure certains modèles
Portefeuille marché	Marché mondial ; fidélisation à la marque	Marché local ; fidélisation au point de vente
Fonctions à remplir	Distribution aux gros clients (administrations, loueurs) et sur certains canaux (Internet)	Exclusivité totale de la distribution
Objectifs	Croissance des parts de marché	
	Croissance des ventes (volume et valeur) aux concessionnaires	Croissance des ventes (volume et valeur) aux clients finaux
	Croissance de la rentabilité (croissance des marges par des efforts sur la productivité et la hausse des économies d'échelle)	Croissance de la rentabilité (croissance des marges par la réduction des remises aux clients finaux)
	Minimisation des stocks	Minimisation des stocks
	Minimisation des marges arrières	Maximisation des marges arrières
	Concentration des constructeurs (effets d'échelle, mutualisation des plateformes)	Concentration des acteurs de la distribution (mutualisation des back-offices, effets d'échelle)
Avantage concurrentiel	Prix supérieurs	Prix inférieurs
Allocation des ressources	Activités « pull » (publicité mass média en national)	Activités « push » (formation vendeurs, marketing direct en local)

➔ Le conflit trouve sa source dans les divergences d'intérêts et d'objectif des partenaires.

- Systèmes administratifs : Si les constructeurs sont tenus juridiquement d'en proposer au moins deux à leur réseau, il s'avère dans les faits qu'ils « *appuient fortement sur la tête*⁴¹⁴ » des concessionnaires pour que ceux-ci en choisissent un, lequel n'est d'ailleurs pas forcément compatibles avec les anciens systèmes⁴¹⁵ ou ceux des autres marques en portefeuille. Sous couvert de besoin de fluidifier la circulation des

⁴¹⁴ Extrait du verbatim d'un concessionnaire Volkswagen

⁴¹⁵ Un concessionnaire Peugeot nous expliquait que la short list des éditeurs de progiciel retenus par le constructeur en 2013 ne comprenait pas le système DMS de Datafirst, pourtant homologué par le constructeur et présent dans de nombreuses concessions.

informations (exemple lancer la fabrication des VN) et de nécessité d'avoir un accès direct aux données, le constructeur a ainsi une vision complète des activités de son concessionnaire, y compris ceux où le concessionnaire devrait bénéficier d'une relative autonomie (exemple VO).

→ Le conflit vient donc du fait que le constructeur s'immisce dans les données du concessionnaire.

- Répartition des bénéfices : Il en va de la pérennité des concessionnaires, dont la soutenabilité du modèle d'affaire est mise en péril par les revirements des constructeurs. Cela s'explique par le fait que la rentabilité des affaires est subordonnée aux politiques commerciales des constructeurs puisque la marge sur facture n'est plus suffisante pour retirer du bénéfice de la seule activité de vente, que ce soit au VN ou à l'après-vente. Les bénéfices reposent sur l'obtention des primes qualité ou volume, dont les seuils sont fixés par ceux-là mêmes qui vont les distribuer. Le REC de 2002 a rééquilibré la relation sur ce point puisqu'il a mis un terme aux objectifs jusqu'alors complètement discrétionnaires en obligeant les constructeurs à respecter certaines règles. La part de subjectivité reste néanmoins importante dans la règle de calcul des objectifs puisqu'elle prend en compte les prévisions de marché local (prévisions qui peuvent être plus ou moins optimistes). L'autre point sensible est l'effet de ciseau subit par les concessionnaires : des volumes en baisse vendus toujours moins chers et parallèlement à cela des exigences des constructeurs en matière d'investissement toujours plus fortes. Afin de conserver l'agrément de distribution, les concessionnaires sont contraints de réaliser des investissements colossaux qui ne peuvent s'amortir que sur des volumes qui ne sont pas au rendez-vous. Par exemple chez Citroën, la qualité (c'est-à-dire les indices de satisfaction ainsi que les mises aux normes) pèse le tiers des résultats économiques. Aujourd'hui clairement, un concessionnaire qui ne réalise pas ses objectifs volumes et qualité ne peut être profitable. En outre, le paradoxe est que les investissements exigés dégradent les ratios de rentabilité, ce qui incite les constructeurs à baisser les encours, compliquant encore la situation des concessionnaires. Certaines concessions arrivent à se maintenir uniquement grâce aux avances de trésorerie des banques, des captives de marques ou des financiers indépendants, mais l'exercice est périlleux car la dépendance se renforce.

- ➔ La position de juge et partie des constructeurs et leur partialité soupçonnée sont à l'origine des conflits qui portent sur les objectifs, et corrélativement sur le niveau des rémunérations.
- Atteinte à l'autonomie : la brutalité du management et l'absence de dialogue chez certains constructeurs favorise l'éclatement de situations conflictuelles. A ce niveau, on note que la personnalité du directeur commercial de la marque et sa plus ou moins grande proximité avec son réseau explique souvent la perception des concessionnaires.
- ➔ Le conflit est positivement corrélé avec le niveau d'attention qu'un directeur de marque va accorder à son réseau de concessionnaires

Pour autant, les partenaires mettent en place des mécanismes de prévention pour limiter et circonscrire le développement des conflits.

Tableau 35. Les mécanismes de prévention des conflits

Mécanisme	Dispositif	Action
Position de représentation	Représentants du constructeur (chefs de zone et directeurs régionaux)	Courroie de transmission des informations ascendantes et descendantes
Echange de personnel	Cadres qui transitent du constructeur au réseau	Dans certains cas, les liens tissés dans une autre vie professionnelle aident à comprendre le système et à désamorcer certains conflits.
Cooptation	Groupements de concessionnaires	Discussion autour d'axes stratégiques (VN, VO, après-vente, TIC, etc...) et lors des renégociations de contrats

Les échanges lors des réunions entre groupements et constructeur sont des occasions intéressantes de dialogue et d'échange d'arguments. Mais le fait que ces groupements aient été pour partie montés par les constructeurs peut les rendre suspects. Il semble par ailleurs qu'ils soient noyautés par des représentants des gros groupes, qui vont principalement négocier pour le compte de leurs pairs, voire franchement pour leur propre groupe en échange de certaines facilités (préemption pour le rachat de sites par exemple). Enfin, l'objectif des groupements est de favoriser les échanges entre les concessionnaires de la marque. Pourtant, il ressort de nos conversations que les concessionnaires communiquent globalement peu entre eux. On peut supposer que le constructeur, volontairement ou non, en leur mettant à

disposition des outils de benchmark et des étalons de ratios de gestion, contribue à appauvrir les relations entre concessionnaires.

Enfin, on pouvait s'attendre à voir émerger notion de confiance qui sous-tend le climat de la relation, mais c'est un concept qui a été abordé seulement deux fois par le même rep. constructeur. On peut expliquer cette défiance des concessionnaires vis-à-vis de la notion de confiance par le turn over important du personnel de représentation. Ce manque de stabilité ne concoure pas à tisser des liens étroits entre les individus. Les chefs de zone ont des comportements opportunistes en considérant leurs postes comme des tremplins et veulent malgré tout laisser leur empreinte sur les méthodes.

E. Proposition 5 : sur l'enjeu ressources et compétences

proposition 5 Les concessionnaires n'ont pas encore su s'approprier certaines ressources et compétences qui leur permettraient de réduire leur situation de dépendance et d'accroître leurs performances économiques.

- Sous proposition 1 : les concessionnaires n'utilisent pas le levier des TIC pour garder le contrôle de la communication avec le client. Ils laissent la porte ouverte à un renforcement du pouvoir des constructeurs.
- Sous proposition 2 : les concessionnaires doivent renforcer leurs compétences marketing pour accroître la valeur pour le client

Les plus lucides des répondants admettent que le modèle ne peut plus être basé uniquement sur la croissance des volumes et c'est ce qui les fait dire que le système est arrivé dans une impasse. Le marché français est arrivé à maturité, voire à saturation. Les prévisions économiques tablent au mieux sur une croissance timide, et plus vraisemblablement sur une atonie qui devrait persister plusieurs années. La progression des ratios de performance économique ne passera plus par l'accroissement des volumes. Il faut donc soit optimiser son approche commerciale (vendre mieux, avec des marges plus importantes, en pilotant plus finement sa structure), soit trouver des recettes de poche ailleurs (produits dérivés ou activités

périphériques). On peut supposer, à la lecture de nos données, que les politiques d'ajustement actuelles, avec serrage et desserrage de boulons, sont peut-être à oublier pour se trouver de nouvelles voies. Peut-être ne faut-il plus seulement miser sur l'ajustement des variables actuelles qui finalement jouent à la marge sans permettre d'envisager l'avenir sereinement.

En l'état actuel des choses, avec des rentabilités proches de zéro, les marges de manœuvre sont étroites et une seule mauvaise décision peut engloutir tout le bénéfice. L'activité fonctionne avec un BFR élevé, il est donc important de bien structurer son plan de financement, sous peine de travailler pour enrichir les banquiers. Le pilotage qui doit se faire au quotidien, afin de ne pas attendre d'être dans une situation critique pour réagir. Cela semble être du bon sens de base, mais selon certains répondants coté constructeur, beaucoup de concessionnaires ne l'appliquent pas, soit par manque de temps, soit par peur d'ouvrir les yeux sur leurs situations. Il s'agit d'un retour au métier de commerçant, voire d'épicier, avec une gestion au plus juste, chaque poste de charge devant être analysé et négocié. Les capacités de gestionnaire doivent être optimisées alors même que le recrutement de personnel qualifié et compétent semble relevé de la gageure.

Mais ce retour aux fondamentaux n'exclue pas une ouverture vers les TIC et un accroissement de la maîtrise de ces techniques. Le client a considérablement relevé son niveau d'exigence et veut faire de son acte d'achat une expérience de consommation. Ce qui est valable sur des produits à faible valeur comme un café l'est à plus forte raison sur des produits onéreux et/ou impliquants comme l'automobile. La « stratégie de l'offre » prônée par des managers comme De Bodinat⁴¹⁶ défend l'idée de maximisation de l'utilité pour le consommateur, fondatrice de l'économie, mais y substitue désormais la notion de valeur à celle d'utilité : « *une entreprise de valeur se bat sur deux fronts : maximiser la valeur client et minimiser les coûts* ».

Nous avons déjà évoqué le parallèle que l'on peut faire avec une entreprise comme IBM, qui est passé d'une logique hardware (*i.e.* le produit, ici les ordinateurs) à une logique software (*i.e.* le service, c'est-à-dire les logiciels et le conseil). IBM, société née en 1911 a amorcé sa mutation en 1993, acculée et dépassée par des concurrents. Sa métamorphose s'est faite par un abandon progressif du hardware (abandon des PC à Lenovo en 2005, puis des serveurs en 2014) pour se concentrer sur les services (branche conseil de PWC en 2002) et le soft (acquisition de SPSS en 2005, puis de Cognos en 2008). L'arrivée du véhicule électrique et le

⁴¹⁶ de Bodinat, H. (2013). *La stratégie de l'offre: La nouvelle entreprise dans la nouvelle économie*. Pearson Education France.

raisonnement en termes de solution de mobilité encourageant ce changement de paradigme et les constructeurs communiquent de plus en plus sur un service (*i.e.* un loyer) plutôt que sur un achat (*i.e.* un prix). Mais ce basculement suppose aussi un changement de mentalité avec une forte orientation service qui n'est pas encore amorcée dans les concessions.

1. Sous proposition 1 : sur la prise de conscience des enjeux des TIC

L'acquisition de compétences liées aux TIC est une bonne illustration de ces lacunes en matière de compétences dans le réseau. Par exemple la présence sur les réseaux sociaux, Facebook et twitter en tête, relève plus de la logique mimétique décrite par Skik (2014, p. 122) que d'une réelle réflexion sur les tenants et les aboutissants d'une telle démarche. Aujourd'hui, la question n'est pas tellement de savoir s'il faut être sur Facebook, mais plutôt de savoir comment on y est. Sans être un Graal, le réseau social concourt à alimenter l'écosystème digital du concessionnaire. Techniquement, les entreprises sont au point et certains éditeurs font de la cartographie des lieux d'échanges avec une étude des flux et la recherche de congruence entre le support et le message à faire passer (corporate ou produit), la durée de la campagne, etc... mais cela suppose d'être capable de faire de la planification à long terme et il demeure malgré tout difficile à l'heure actuelle de mesurer l'efficacité des campagnes sur les réseaux sociaux. Pour autant, c'est l'opportunité pour les concessionnaires de s'affranchir de la tutelle du constructeur et de maîtriser leur propre communication sans passer par le filtre du constructeur et en poursuivant l'objectif de fidéliser le client non plus seulement à la marque mais au point de vente. L'objectif du dialogue engagé avec le client est, comme au début de la publicité, d'entrer chez lui pour lui donner de l'information : après l'ère du prospectus et du porte-à-porte, place au web et au mobile. Les outils et les supports ont changé mais les objectifs restent les mêmes. Pourtant, peu de ressources sont allouées à ces nouveaux moyens de communication, même si quelques groupes se dotent de community managers.

Le point de l'e-réputation nous semble être un enjeu majeur, pourtant étrangement absent du discours des concessionnaires. Peu d'entre eux ont le réflexe de s'intéresser à ce qui se dit sur eux. Pourtant, si les chiffres montrent que si le client est encore frileux pour la partie achat, il est en revanche prompt à diffuser son point de vue et à partager son expérience sur les réseaux sociaux et les forums. Tout le monde s'accorde à dire que les forums spécialisés sont largement consultés que ce soit en préalable à un achat ou pour s'informer d'un

dysfonctionnement. Or les seules réactions suscitées ont été des menaces de poursuites judiciaires, voire des fermetures temporaires de ces espaces de discussion. L'arme juridique est dégainée systématiquement. A l'inverse, on pourrait voir ces lieux d'échange comme de formidables opportunités pour « prendre le pouls » de la clientèle, répondre de façon argumentée à des plaintes et faire passer des messages. Discuter avec ces clients, et tisser des liens, prendre le temps d'écouter leurs problèmes et essayer d'y répondre, etc... ne sont pas des réflexes chez les acteurs de la filière. Certes, cela requiert des moyens, tant humains que techniques, mais il existe aujourd'hui des solutions de monitoring de l'e-réputation adaptées aux PME.

Le contact direct avec le client sera toujours largement préférable à toutes les études marketing qui peuvent souffrir de biais divers. Toyota a envoyé son responsable de produit Prius vivre six mois à Los Angeles, cible de cette voiture écologique, avant de figer le cahier des charges du modèle. Le responsable de la Dacia Logan a sillonné la Roumanie pour déterminer les caractéristiques du produit ; un véhicule spacieux, rustique, fiable et bon marché. Les concessionnaires ont cet avantage d'avoir ce contact direct le client, sans avoir à supporter un filtre. Ils peuvent donc capitaliser sur les données internes de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des données collectées par le personnel en front office (vendeurs, téléopératrices du call center, hôtesse d'accueil). Cela suppose de sensibiliser le personnel à l'importance de cet « or noir » que constituent les données et d'intégrer dans les fiches de postes cette nouvelle mission de collecte.

La question de la propriété du fichier client est stratégique et illustre bien la volonté des constructeurs de se rapprocher du client. Il paraît dangereux de laisser la partie industrielle de la chaîne prendre la main sur le fichier client car c'est l'outil de travail de base du concessionnaire. Les constructeurs tentent de contrôler tous les points d'accès, que ce soit en magasin via les DMS et la remontée automatique des informations, mais également via le Web. En effet, la plupart des constructeurs a créé sur les portails des marques un accès client (My Peugeot, My Audi, etc...). Les acheteurs de VN se voient proposer lors de la livraison en point de vente de créer leur espace personnel afin de renseigner le cycle de vie de leur véhicule. Si les concessionnaires approuvent globalement le principe, ils sont en revanche très réservés sur l'usage qui est fait de ces données. En effet, le constructeur ne leur en donne pas d'accès. Or l'enjeu est considérable au moment où se précisent les conditions d'utilisation du big data et des données comportementales. Ces données permettent de tracer un profil d'utilisateur, pour éventuellement le trianguler ensuite avec des profils sociodémographiques.

Le problème est le même dans le cas des véhicules connectés. Les fonctions Air Link par exemple sur les Renault permettent au constructeur de dialoguer directement avec son client, sans passer par l'interface du concessionnaire qui n'a même pas le raccordement à ce nouveau canal de communication. Car si les concessionnaires sont tout heureux de montrer qu'ils maîtrisent la technique du SMS, tous ne prennent pas encore complètement conscience des opportunités offertes par les systèmes embarqués. Pour l'instant, les outils permettant de remonter des leads sont créés par le constructeur qui en garde donc la maîtrise et la propriété. Il a donc la totale liberté pour gérer la relation digitale avec le client. Quand on connaît les enjeux de ce mode de communication, on peut légitimement s'inquiéter du peu d'intérêt que les concessionnaires y accordent.

2. Sous proposition 2 : sur l'appropriation de nouvelles compétences

Le modèle ressources et compétences explique que les ressources ne sont pas une fin en soi, mais que c'est leur combinaison qui donne naissance à des compétences. Or en bridant leur réseau et en infantilisant les concessionnaires, les constructeurs pré-configurent ces combinaisons, qui ne sont donc plus faites dans l'idée de doper les performances du concessionnaire qui les possède, mais selon un schéma tracé par le constructeur qui accroît son pouvoir. Ce comportement minimise ou ralentit les processus d'apprentissage et le contrat qui conditionne et dicte les allocations de ressources peut donc être dans une certaine mesure contre-productif pour le réseau. On peut considérer qu'il y a enracinement à partir du moment où un partenaire est contraint d'accepter des comportements qui ne maximisent pas la valeur de la firme.

Lors de la présentation du MRC, nous évoquions la possibilité de rajouter un niveau ressources et compétences sur les mécanismes de décision, les relations de pouvoir et de dépendance ainsi que les conflits ou coopérations entre les partenaires. Nos réflexions sur le pouvoir ont permis de mettre en évidence les sources de pouvoir des constructeurs et les contrepouvoirs que pouvaient leur opposer les concessionnaires. Nous pensons que les concessionnaires pourraient tirer parti de cette proximité avec le client, maîtriser cette ressource précieuse du partenaire pour être en mesure de rééquilibrer la relation avec les constructeurs et ainsi contrer les effets de taille. Or la connectivité pourrait typiquement être un lieu de coopération entre les concessionnaires qui sont en contact direct avec le client et les constructeurs qui maîtrisent la partie technique et technologique de la relation. Seul le

constructeur a en effet les moyens financiers et managériaux de mettre en place un système de recueil et d'exploitation des données comportementales. La plateforme technique actuellement en construction et qui est alimentée à la fois par les données des concessionnaires et par les clients via leurs comptes devrait pouvoir être exploitée par les deux parties. Le constructeur reçoit par exemple l'information selon laquelle le client arrive à échéance pour l'entretien de son véhicule et il retransmet l'information à son concessionnaire qui se met en relation avec le client pour lui proposer un rendez-vous. Mais cela suppose d'une part une proactivité qui n'est pas encore présente et d'autre part une vraie collaboration entre des parties qui achoppent encore sur la question de la propriété du client, et par extension, de ses données. Il y a donc un jeu de tir à la corde entre les parties. Mais ce blocage mutuel nuit à l'ensemble et freine sa progression. La question de la maîtrise est importante mais celle de l'efficacité doit aussi être posée. Pour l'instant, le conflit sur la propriété nuit à la performance du canal car il n'y a pas de développement conjoint sur ce point. Les concessionnaires craignent de se faire confisquer leur matière première qu'est le fichier client et donc rechignent à l'enrichir. Pourtant, ils ne sont pas tous dotés des compétences qui leur permettraient de transformer cette matière brute en données exploitables. Le marketing est souvent confié à des personnes qui ont des carences en formation sur ces métiers très spécifiques. Le constat est plutôt unanime sur la difficulté à recruter des compétences, mais dans le même temps, il y a globalement peu d'outsourcing qui est fait dans d'autres secteurs que la distribution automobile. Face aux défis que représentent les TIC, les concessionnaires sont relativement peu armés, et pourtant ils n'ont pas le réflexe d'aller recruter des profils issus de secteurs en avance sur ces problématiques comme le tourisme ou la grande distribution. La tendance est de débaucher des cadres de la concurrence plutôt que d'essayer d'apporter du sang neuf et un regard critique sur les pratiques. De même, devant le constat du peu d'attrait de la profession, les rapprochements avec les établissements supérieurs sont assez rares alors qu'il est nécessaire de recruter des gens formés et à même d'apporter des méthodes dans des postes au fonctionnement parfois artisanal.

Nos discussions avec les acteurs de terrain et les revues de presse nous ont pourtant permis de voir des signaux faibles, mais porteurs de signification et certains concessionnaires sont monté en compétence et se donnent les moyens d'innover. Les gros groupes ont des fonctionnements plus aboutis et opèrent des séparations fonctionnelles plus claires qui leur permettent de travailler avec les constructeurs dans une relation plus coopérative.

Encadré 20. Des scénarios de science-fiction ?

En définitive, qu'est-ce que ce modèle fournit comme avantage concurrentiel par rapport à d'autres ? Pourquoi les consommateurs ne ont-ils pas acheter leur VN chez un mandataire pour le faire entretenir dans des chaînes ? Le fait que les clients continuent à fréquenter les showrooms signifie que les réseaux ont encore du sens et que les clients y sont attachés. Mais pas dans leur forme actuelle.

« En faisant ce que l'on fait, on a ce que l'on a » : sous-entendu, tant que le système ne volera pas en éclat, il n'y aura pas de raison de le faire évoluer. En effet, les acteurs veulent changer de modèle mais tout en gardant les structures actuelles, et notamment le système de baronnies régionales qui caractérise les concessions. On pourrait imaginer un modèle complètement différent, reposant sur un réseau de showrooms avec seulement des bureaux de vente disséminés. Car la distribution coûte cher, il est donc nécessaire de rationaliser et de mieux utiliser les budgets. Le maillage du territoire était vu comme une condition sine qua non de la puissance d'un constructeur. Mais ne peut-on imaginer de grands showrooms avec la représentation de toutes les marques qui financent ces showrooms aménagés en corners et des concessionnaires qui ne fassent que vendre ? Plutôt qu'avoir comme PGA 220 sites, pourquoi ne pas avoir 300 showrooms, quelques centres d'essais et des bureaux de vente intelligemment implantés ? On observe que les clients sont prêts à faire des centaines de kilomètres pour acheter une bibliothèque chez Ikéa. On peut supposer, bien que cela induise un changement radical des modes de consommation du produit automobile, que ces mêmes clients se rendent sur des espaces aménagés en périphérie des grandes villes pour tester les modèles avant d'acheter un produit cher et impliquant qui ne se renouvelle qu'après plusieurs années. C'est un changement de paradigme car le but n'est plus de recruter de bons vendeurs qui accrochent une vente mais des passionnés d'automobile qui discutent et valorisent le produit sans être tenus au résultat. A charge au personnel des bureaux de vente de transformer l'achat. On sort du système de la vente à l'arrachée qui ne tient pas compte des besoins du client pour basculer sur un système où on parle de rêve, de produit : on réenchante l'expérience d'achat automobile en sortant du système de la négociation pure sur le prix. Les objectifs ne sont plus seulement quantitatifs, mais aussi, et principalement, qualitatifs. La perspective se rallonge pour le concessionnaire comme pour le vendeur et la notion de fidélisation associé à du moyen ou long terme prend alors tout son sens. Les concessionnaires gagneraient ainsi sur la partie compétences, en rémunération et les formations seraient plus simples et faciles à adapter. A l'opposé, il faut prévoir une solution souple, rapide et sécurisante pour les clients qui ne s'investissent pas dans cet achat. Dans cette logique, le canal Internet, avec un système de configurateur simplifié, de forts signaux rassurants et de systèmes type clic-to-call pour un conseil plus personnalisé, pourrait être un complément intéressant.

Une autre voie, qui emprunte certains éléments à la précédente, passe par de petites surfaces plus proches des lieux de consommation des clients (centre-ville ou galeries marchandes). Les points de vente doivent en effet se digitaliser, ne serait-ce que parce que la pression foncière, en particulier dans les grandes villes, va s'accroître de manière inéluctable. Audi a lancé l'expérience avec son point de vente digital à Londres, Renault équipe ses vendeurs d'Ipad afin de poursuivre en concession l'expérience amorcée en ligne. Cela ne signifie pas la disparition des concessions, mais l'émergence d'un nouveau modèle de point de vente plus petit et plus numérisé car cela va dans le sens du commerce et de ce que recherchent les consommateurs, qui veulent enrichir et améliorer leur expérience. Contrairement à l'idée

précédente, nous ne sommes plus dans un showroom multimarques, mais dans un espace au contraire entièrement dédié à une marque et son environnement. Cette digitalisation pourrait permettre de s'associer avec d'autres circuits de distribution, par exemple des corners dans les galeries commerciales ou des boutiques éphémères.

Conclusion partie 3

La méthodologie de recherche retenue a été développée au **chapitre 7** et nous a permis d'analyser en profondeur les verbatim de nos 64 répondants. L'objectif du **chapitre 8** sur les résultats était d'étayer les propositions formulées à l'issue de la revue de littérature et d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche. Ces résultats nous ont permis de discuter les propositions au **chapitre 9** et nous les avons confrontés à la littérature.

En reprenant l'identification des trois phases d'une stratégie d'enracinement par Paquerot (1996), nous pouvons retracer l'accroissement du pouvoir des constructeurs dans le canal.

Tableau 36. Les phases des stratégies d'enracinement du constructeur (adapté de Paquerot, 1996)

PHASE DE LA STRATEGIE D' ENRACINEMENT	OBJECTIFS	STRATEGIES	EFFETS CONCESSIONNAIRES CONSTRUCTEUR	INCIDENCES
PHASE 1 : VALORISATION	Initier la dépendance du concessionnaire	- Rédaction du contrat	- Augmentation de la rentabilité - Création d'une rente via l'exploitation de la marque - Maillage du territoire - Structuration du système d'incitation	Profitable pour les concessionnaires et le constructeur
PHASE 2 : LIMITATION DU CONTROLE ANCRAGE DE LA DEPENDANCE	Limiter le contrôle du partenaire sur la gestion - Ancrer la dépendance	- Investissements spécifiques - Accroissement de l'asymétrie d'information - Renforcement de la dépendance du concessionnaire	- Accroissement du coût du contrôle (pour la perception des rémunérations) - Augmentation des coûts de sortie du réseau - Accroissement du coût du contrôle (pour l'alignement des intérêts) - Renforcement de l'immixtion dans le SI du partenaire	Neutre ou néfaste (augmentation du coût du contrôle sur la gestion de la firme)
PHASE 3: CONSOMMATIO N	Consommation du pouvoir accumulé	- Enfermement des concessionnaires - Utilisation des ressources des concessionnaires pour valoriser les actifs du constructeur	- Diminution de la valeur de la concession - Investissements dans des activités non rentables - Renoncement à l'autonomie et le libre arbitre - Renforcement de l'image - Renforcement du pouvoir	Néfaste (consommation de la richesse de l'entreprise et absence de prise en compte des opportunités)

La première phase constitue l'ancrage des constructeurs lorsque les réseaux de distribution ont commencé à se structurer. La première amorce a été la rédaction d'un contrat qui fixait les conditions de la relation :

- les conditions pour représenter la marque (*execution rights*) ;

- les mécanismes de contrôle et de pilotage (*monitoring rights*) ;
- les conditions d'exclusion (*termination rights*)

Bien que conscients du pouvoir du constructeur, les concessionnaires ont accepté les clauses léonines qui s'imposaient à eux car le partenaire était en mesure de leur offrir une rémunération importante qui compensait largement ce renoncement à une certaine forme de liberté.

La seconde phase démarre lors changement de réglementation en 2002. C'est à cette période que les systèmes d'incitations ont été reconstruits et que la marge sur facture a été basculée en marge arrière conditionnée par un respect strict des exigences des têtes de réseau. Cette occasion de relever le niveau des investissements spécifiques a achevé de cheviller les concessionnaires en actant l'enracinement des constructeurs. Les premiers entrants⁴¹⁷ ont configuré la norme de contrat dans la distribution automobile française en contractualisant le pouvoir de la tête de réseau, indépendamment de la légitimité de son pouvoir. Par une sorte d'isomorphisme institutionnel, les nouveaux constructeurs entrants (par exemple les Coréens) ont bénéficié *de facto* de ces contrats à leur avantage, alors même que la légitimité de leur pouvoir ne reposait pas, contrairement aux marques établies, sur une enseigne forte, attractive et rémunératrice pour le réseau. C'est la raison pour laquelle on observe que finalement, le pouvoir du constructeur et le niveau de contrôle qu'il est à même d'imposer à son réseau, n'est pas seulement dépendant de ses performances sur son marché.

Enfin, la troisième phase constitue la phase de consommation du pouvoir. Les constructeurs ont en main l'ensemble des cartes qui leur permet de manager leur réseau dans le sens qui leur convient. Ils ont le pouvoir de contraindre leur réseau à utiliser leurs ressources propres non pas pour accroître la valeur de leur propre entreprise, mais pour accroître la valeur de la marque qu'ils distribuent. C'est tout l'enjeu des investissements dans des actifs hautement spécifiques, qui servent le constructeur avant de servir le concessionnaire. C'est à ce stade que les constructeurs arbitrent entre deux options mutuellement exclusives :

- Accroître l'espace discrétionnaire des concessionnaires pourrait permettre d'accroître la création de valeur globale dans le canal en tirant partie de la situation d'entrepreneurs individuels des concessionnaires. La part absolue de valeur que

⁴¹⁷ Ce sont les marques françaises qui ont compris l'importance de monter un réseau de distribution pour mailler le territoire. Elles ont amorcé la contractualisation des relations entre elles et des entrepreneurs privés. Les marques étrangères se sont ensuite calées sur leur modèle pour configurer leurs réseaux.

chacun retire des opérations augmente, mais cela signifie pour les constructeurs renoncer à une partie de leur pouvoir ;

- Réciproquement, priver le réseau de liberté et contraindre les allocations de ressources signifie renoncer à un accroissement de la valeur globale. Mais cela permet aux constructeurs de conserver une fraction relative de la valeur plus importante et de préserver le contrôle sur les partenaires et le pouvoir.

Cet état de fait s'illustre avec les investissements contraints sur les éléments de représentation, mais aussi avec les stocks. La trésorerie immobilisée sur les stocks fait défaut pour financer des projets davantage créateurs de valeur. Si, comme certains experts le prédisent, le mouvement de concentration des distributeurs s'accélère, avec des groupes qui atteignent une taille leur conférant davantage de pouvoir, cela pourrait avoir une incidence sur ce volet des stocks. Si l'on reprend le parallèle avec la grande distribution alimentaire, les franchisés des années 60 avaient également un système d'achats fermes dont ils ont pu s'affranchir. On pourrait imaginer que les concessionnaires suivent une évolution similaire et réussissent à faire sauter cette contrainte des stocks imposés. Dans la mode, le problème s'est résolu avec la rotation de plus en plus rapide des collections, qui tournent en moyenne sur soixante-dix jours, voire plus. La mouvance est venue du client qui n'acceptait plus ces contraintes et l'amont a bien été obligé de se mettre en accord avec les exigences du client. Dans la grande distribution alimentaire, les industriels luttent pour leur référencement car les distributeurs, quoique plus petits que des multinationales comme Nestlé ou Danone, achètent seulement ce qu'ils pensent pouvoir vendre et ils ont le pouvoir de refuser un produit, y compris les innovations proposées par les industriels. Dans l'automobile, le constructeur a une place assurée pour tous ses modèles, y compris ceux qui sont totalement déphasés. Ils sont même assurés de les vendre *a minima*, ce qui est inenvisageable dans les industries comme l'alimentaire.

Enfin, de nombreux groupes actuels sont le fruit d'une croissance organisée par des PDG qui commencent à dépasser la soixantaine. Les jeunes générations, appelées à reprendre les rênes des groupes, n'ont pas ce lien affectif avec les constructeurs. Les verbatim montrent clairement que les relations se sont dépassionnées au fil du temps. Le statut de notable, acquis en partie grâce à un constructeur qui accepte que son réseau jouisse d'une partie de son aura, pourrait ne plus être une raison suffisante et valable aux yeux des nouvelles générations. Ce constat est *a fortiori* valable pour les actionnaires qui n'ont pas de liens familiaux avec les groupes mais uniquement des liens financiers.

A l'issue de ce travail, la principale conclusion que l'on peut tirer est que les constructeurs disposent d'un pouvoir extraordinairement contraignant face à des concessionnaires qui subissent. On aurait pu penser que la crise qui frappe le secteur contribuerait à rééquilibrer les rapports de force entre les partenaires, mais on constate que bien au contraire, la conjoncture économique a été un terrain fertile pour accroître l'enracinement des constructeurs. Un changement de paradigme par la voie législative apparaît peu réaliste compte tenu de la puissance des constructeurs qui pèsent sur les instances européennes. Par contre, un renouvellement des PDG des gros groupes régionaux, une concentration accrue des concessionnaires et donc une nouvelle démographie des réseaux pourrait inciter à une reconsidération des pressions qui s'exercent sur les réseaux.

Ces résultats amènent à penser qu'une remise à plat du système est nécessaire. L'aval, c'est-à-dire le client, doit dicter les lois au marché, ce qui suppose une inversion de tendance par rapport aux pratiques actuelles où l'amont préfigure le système.

Conclusion générale

Cette recherche doctorale avait pour objectif de comprendre les relations entre les concessionnaires et les constructeurs. Notre ambition était à la fois de clarifier les mécanismes d'appropriation et de renforcement du pouvoir dans le canal et d'analyser les perceptions des acteurs dans cette configuration. Cette recherche s'inscrivait aussi dans un contexte économique bien spécifique avec une crise du secteur particulièrement aigüe.

Synthèse de la recherche

La problématique de la recherche s'est peu à peu dessinée lors des entretiens et à la lecture de la littérature.

La question de recherche qui a guidé ce travail a été la suivante :

Comment se caractérise et se configure la gouvernance des relations interorganisationnelles entre les constructeurs et les concessionnaires ?

La première partie propose une étude en deux volets de l'environnement dans lequel évoluent les acteurs :

- Tout d'abord une analyse macroéconomique et microéconomique du secteur de la distribution automobile. En nous appuyant sur le canevas proposé par Porter pour l'étude de la filière, nous avons pu mettre en exergue les différentes forces qui s'exercent et les mécanismes qui les articulent. L'analyse conjoncturelle met en lumière les difficultés macroéconomiques que traverse actuellement la filière ;
- Ensuite un regard sur l'environnement juridique : la distribution automobile synthétise des contraintes macrojuridiques (commission européenne) et microjuridiques (entre les partenaires) dans le contrat qui lie le concessionnaire et son constructeur.

Ces deux points de vue revêtent une importance considérable dans l'analyse des relations entre les concessionnaires et les constructeurs. Il nous semblait donc indispensable de proposer des éléments précis pour affiner la compréhension du système.

Dans une deuxième partie, nous avons parcouru la littérature sur les théories des organisations, principalement théorie de l'agence, théorie des coûts de transaction et design

organisationnel afin de poser les concepts d'arrangements contractuels, de mécanismes de contrôle et d'allocation des droits de décision. Ensuite nous avons, en nous appuyant sur les théories des canaux, circonscrit les concepts de pouvoir, dépendance, leadership, contrôle, conflit et coopération.

A partir de ces variables clés, nous avons formulé cinq propositions de recherche :

Figure 58. Propositions de recherche

Sur la répartition du pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> • Les constructeurs actionnent plusieurs leviers pour s'assurer de conserver le pouvoir dans le canal et ainsi piloter leur réseau de distributeurs
Sur la situation de dépendance des concessionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Les constructeurs entretiennent la dépendance des concessionnaires
Sur le contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • La domination exercée par les constructeurs nuit aux performances socio-organisationnelles des concessionnaires
Sur le conflit dans le canal	<ul style="list-style-type: none"> • Les causes du conflit entre constructeurs et concessionnaires sont à la fois conjoncturelles et structurelles
Sur l'enjeu ressources et compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Les concessionnaires n'ont pas encore su s'approprier certaines ressources et compétences qui leur permettraient de réduire leur situation de dépendance et d'accroître leurs performances économiques.

Le choix de la méthode qualitative s'est naturellement imposé à nous car nous souhaitons recueillir les représentations et les perceptions des acteurs. Nous avons choisi d'interroger à la fois des concessionnaires et des constructeurs mais aussi d'inclure dans notre panel des acteurs extérieurs au canal mais experts dans le secteur comme des avocats, des journalistes et des consultants.

La troisième partie justifie la méthodologie retenue et le positionnement épistémologique et présente l'analyse et la discussion des résultats. A partir des 65 entretiens, nous avons réuni un matériau composé de 1077 pages de retranscription d'entretiens et 84 pages de mémos. Cette matière brute a été codée à l'aide du logiciel N Vivo. Quatre dimensions ont émergé des résultats et ont été le soubassement de la discussion autour des propositions.

Apports de la recherche

Apports théoriques et méthodologiques

Cette recherche s'inscrit dans une logique exploratoire. Elle visait à mieux comprendre la place du pouvoir au sein des RIO dans le secteur de la distribution automobile en France.

Les RIO font l'objet d'un intérêt accru de la part des chercheurs en gestion et des praticiens (managers, consultants) depuis le milieu des années 90. De nombreux champs théoriques ont été mobilisés pour comprendre les RIO. Nous avons construit une grille de lecture des rapports entre constructeurs et concessionnaires en croisant les variables clés issues des théories des organisations et celles issues des théories des canaux. A ces grilles classiques, nous avons rajouté un niveau basé sur les ressources et compétences. Nous sommes partie du postulat que la maîtrise de certaines compétences clés, et notamment celles liées aux TIC, pourrait rééquilibrer les rapports de force entre les partenaires. L'analyse des résultats des 65 entretiens nous a permis de mettre en évidence le fait que les concessionnaires ne se sont manifestement pas encore approprié ces compétences.

Nous avons choisi d'aborder la gouvernance comme l'ensemble des mécanismes permettant la direction et le contrôle des relations (Lefaix-Durand *et al.*, 2006)⁴¹⁸. A cette approche classique, nous avons souhaité combiner le modèle ressources et compétences afin de comprendre dans quelle mesure l'appropriation de nouvelles compétences pouvait modifier l'économie politique interne de l'objet de recherche.

Notre objet de recherche était le pouvoir au sein des réseaux de distribution automobile. Nous aurions pu choisir de circonscrire notre panel à des concessionnaires et nous limiter à quelques experts dans la phase exploratoire. Mais nous avons choisi d'intégrer au panel des managers travaillant chez les constructeurs. Il nous semblait en effet important de confronter les points de vue. De façon plus originale, nous avons choisi d'intégrer au panel des experts extérieurs à la dyade, mais néanmoins pleinement intégrés dans le fonctionnement du système. Nous avons souhaité recueillir l'avis :

- d'avocats, côté concessionnaires mais aussi constructeurs ;

⁴¹⁸ Lefaix-Durand, A., Poulin, D., Beauregard, R., & Kozak, R. (2006). Relations interorganisationnelles et création de valeur. *Revue française de gestion*, (5), 205-227.

- de consultants : certains sont généralistes, d'autres œuvrent dans des domaines très variés comme la stratégie digitale ou la RH. Nombre d'entre eux ont d'ailleurs un parcours professionnel chez le constructeur ;
- Des journalistes de la presse spécialisée : ils sont au contact direct des acteurs et ont un regard plus distancié des rapports entre les marques et leurs réseaux.

Enfin, nous avons multiplié les entretiens avec des personnes extérieures au secteur (chercheurs universitaires, autres secteurs régis par la concession comme la moto ou le nautisme, franchise, avocats lobbyistes, etc..) afin d'arriver à une vision la plus large possible.

Cette liberté méthodologique nous a permis d'avoir un matériau extrêmement riche et varié.

Implications managériales

D'un point de vue managérial, la recherche a mis en lumière les sources de pouvoir des constructeurs. Nous avons identifié **les phases d'enracinement du pouvoir des têtes de réseau**. Mais nous avons aussi montré qu'**un renouvellement de la démographie des réseaux pourrait permettre un rééquilibrage des rapports de force compte tenu de l'interdépendance des partenaires** : les constructeurs ne peuvent pas se passer de leur réseau, or la pression qu'ils exercent et le partage inéquitable de la rente pourrait conduire les nouveaux actionnaires à délaisser le secteur pour lui préférer des activités plus rémunératrices et moins contraignantes.

Notre terrain a montré qu'il n'y a avait pas de réelle solution. A la marge, il est possible de faire des aménagements, mais cela n'inversera pas le cours des choses. **La filière est condamnée à évoluer** et penser qu'elle doit être pilotée par l'aval, c'est-à-dire les besoins du client, est une voie qui nous paraît sensée et surtout logique.

La crise, c'est ce clair-obscur entre un monde qui se meurt et un autre qui tarde à apparaître

Antonio Gramsci, Cahiers de prison, 1926 - 1934⁴¹⁹

La phrase de cet intellectuel révolutionnaire italien nous semble bien résumer la situation de la distribution automobile en France. De nombreux acteurs s'accordent à penser que ce système archaïque est arrivé au bout, mais les contours du nouveau modèle peinent à se

⁴¹⁹ Gramsci A. *Cahiers de Prison*, Gallimard, 1971

dessiner. Selon nous, quatre axes peuvent être travaillés à court terme pour amener les concessions à se reconsidérer, avant même de songer à démolir l'existant.

- Les TIC

Nous sommes dans la 3^{ème} ère de la publicité. Après le *search* et les réseaux sociaux, il y a maintenant le *big data* avec, grâce à **l'exploitation des données**, la possibilité d'adresser un message pertinent à chaque consommateur plutôt que d'envoyer des bouteilles à la mer. La donnée devient dès lors le nouveau pétrole de l'industrie publicitaire, permettant de créer une véritable optimisation de la publicité face au profil du consommateur. Par des systèmes type *retargeting* ou par l'analyse des données comportementales, les concessionnaires pourraient affiner leur connaissance des clients, garder cette proximité avec le client qui fait leur force et mieux communiquer tout en optimisant les budgets.

La **richesse technologique des véhicules** est une belle opportunité de garder le contact avec le client. Lui offrir la possibilité de venir en point de vente télécharger une application, mettre à jour un logiciel ou lui offrir une *playlist* serait l'occasion de garder le fil, de discuter avec lui, de lui proposer un essai, etc...

Enfin, la **surveillance de l'e-réputation** est un chantier sur lequel doivent se pencher les concessionnaires, à la fois pour répondre aux critiques négatives mais aussi maintenir le lien avec le client. Des sociétés comme Accor ont fait des réseaux sociaux la pierre angulaire des services après-vente et du dialogue avec les clients pour anticiper à la fois sur les problèmes et sur les attentes.

- Une dynamique de collaboration entre points de vente

Les distributeurs de l'alimentaire ont réussi à inverser le rapport de force avec des industriels plus gros et plus puissants en alliant leurs forces, notamment sur la partie logistique. On pourrait imaginer une sorte **d'entrepôt du client concessionnaire**, qui appartienne à tous les distributeurs d'une même marque par exemple. La fluidification des stocks permettrait des gains qui seraient certes partiellement absorbés par les coûts de fonctionnement et de coordination de la centrale, mais ce serait pour les groupes de distribution une opportunité de se doter de compétences logistiques. Cette évolution souhaitable est cependant contrariée par des relations entre concessionnaires qui sont polluées par une logique de prédation. Pourtant, il nous paraît important de **développer la communication entre les concessionnaires**. Dans cette optique, la mise en place d'une sorte de **réseau social d'entreprise reliant les concessionnaires d'une même marque** serait une belle opportunité de fluidifier la

circulation des bonnes pratiques, de proposer un soutien *online* sur certains aspects opérationnels de la gestion du point de vente et plus globalement de maintenir le lien entre concessionnaires dans l'idée de favoriser l'accumulation de connaissances à l'échelle d'un réseau.

- Le renforcement de la dimension service.

L'expérience d'achat en concession est globalement mal vécue par les clients. Certains points de vente essaient pourtant de rendre ce moment plus agréable par exemple en offrant un café aux clients après-vente ou en plaçant un distributeur de boissons gratuites. Ces moments où le client est captif pourraient aussi être l'occasion de proposer des essais systématiques où le client, durant l'heure pendant laquelle est immobilisé son véhicule, peut emprunter une voiture de test. Dans cette dimension service, il nous semble que les concessionnaires auraient tout à gagner à faire du **benchmark avec les hôteliers**, voire à recruter des cadres issus de l'hôtellerie, où le concept de service client est extrêmement poussé, notamment dans le haut de gamme.

- Le merchandising

Le **merchandising des concessions pourraient aussi contribuer à améliorer l'expérience client**, à la manière du concept Autopolis au Luxembourg, qui mixe concession automobile, boutiques et restauration. Sur 5000 m², le client retrouve tous les services associés à l'automobile (vente VN et VO, après-vente, financement, assurance) mais aussi un loueur de voiture, un restaurant, un salon de beauté, une exposition de voitures anciennes, etc... La notion de rentabilité au m² n'a pas cours dans la distribution automobile, ce qui explique peut-être la pauvreté du merchandising. Si certains sites innovent et **mettent le client au centre de leur business model**, encore trop de concessions sont des garages où sont exposées des voitures. Les véhicules ne sont pas toujours mis en valeur, l'éclairage est parfois inapproprié. **Le produit n'est pas contextualisé et globalement assez rarement accessoirisé**. Pourtant, les marques sortent régulièrement des séries spéciales qui pourraient avantageusement être présentées dans les showrooms moyennant peut être des partenariats avec des commerçants locaux. Il y aurait sans doute matière à réflexion en allant puiser des idées et des concepts dans le champ du **design des magasins**. Du benchmark avec des concepts stores comme Abercrombie ou l'étude de la mutation des concessions Harley-Davidson, qui ont su faire de la visite une formidable immersion dans un univers très marqué, auraient également du sens.

Limites et perspectives de la recherche

La recherche présente des limites qui sont autant de pistes d'amélioration et de recherches futures sur ce sujet. Les limites portent sur trois niveaux : au niveau de la littérature mobilisée, au niveau du terrain choisi et au niveau de la méthodologie retenue.

Littérature

L'intérêt accru pour les RIO a donné naissance à un corpus de connaissances dense mais morcelé qui mobilise les théories des organisations, l'économie politique et industrielle, les ressources et compétences, les parties prenantes, la théorie des jeux, la nature de l'échange, le contrat psychologique, la dépendance, les contrats et les conventions, la gestion des connaissances et de l'apprentissage, etc... Les champs théoriques relevant des systèmes d'information ont également du sens lorsqu'il s'agit des RIO prises sous l'angle TIC. De même, nous aurions pu choisir un angle d'attaque plus juridique, mais nous avons opté pour un travail au confluent de la distribution et de la stratégie. Nous avons donc procédé à une sélection des théories en fonction de notre objet de recherche et des questions émergentes. C'est volontairement que nous en avons écarté certaines, qui présentent pourtant un intérêt certain comme le contrat psychologique. Nous avons également choisi d'inclure à l'issue des résultats les principes développés dans la théorie de l'enracinement, dont nous n'avons pas initialement mesuré l'importance. C'est la raison pour laquelle ces variables d'enracinement n'apparaissent qu'à la fin et ne figurent pas dans la partie théorique.

Le choix que nous avons fait de rajouter le niveau ressources et compétences sur les variables de bases initialement retenues peut être approfondi. En effet, le reproche récurrent fait au MRC est le problème de la causalité circulaire, c'est-à-dire que la théorie stipule que l'entreprise qui a des ressources rares valorisables non imitables et non substituables possède un avantage concurrentiel, or par définition, avoir un avantage concurrentiel suppose d'avoir de telles ressources. Plutôt que partir d'entreprises performantes pour affirmer qu'elles ont des ressources stratégiques, il serait intéressant de partir des ressources pour opérer un lien avec la performance. Dans la distribution automobile, on pourrait par exemple envisager un travail itératif en suivant quelques entreprises pour identifier les mécanismes d'appropriation des ressources, comprendre comment celles-ci sont traduites en compétences afin de mesurer l'impact sur les performances économiques.

Terrain

Notre étude des RIO s'est concentrée sur un secteur bien particulier de l'économie, la distribution automobile. Il serait intéressant de voir sur d'autres secteurs, régis soit par le système de concession (nautisme ou machinisme agricole), soit par le système de franchise, si l'enracinement des fournisseurs prend les mêmes formes, utilise les mêmes leviers et réagit aux mêmes contraintes. Des comparaisons stratégiques et organisationnelles enrichiraient la compréhension globale des RIO.

Notre étude de terrain a été réalisée au cours d'une période de crise aigüe de l'industrie automobile qui a cristallisé les conflits. Mais notre objectif était justement de voir si, à la faveur de ce contexte économique particulier, on pouvait envisager ou percevoir un changement de modèle.

Enfin, notre recherche s'est intéressée au système de distribution en France. Un parallèle avec d'autres pays matures (Etats-Unis, Australie ou nord Europe par exemple) et émergents (BRICS) nous semble indispensable afin de mettre en perspective notre conclusion selon laquelle le système français est vraisemblablement arrivé à un point de rupture. Comment les systèmes ont-ils évolués dans les autres pays ? Certains managers des constructeurs français nous ont expliqué que le modèle d'implantation dans les pays émergents était finalement le même qu'en France. Mais est-ce que de nouveaux entrants comme Tesla ne seraient pas à même de proposer de nouvelles solutions ?

Méthodologie

La méthodologie retenue a permis de comprendre les RIO dans le secteur automobile au travers du prisme du discours des acteurs. La principale limite de cette méthodologie est de mettre en avant des comportements ponctuels, en vision instantanée, en vue d'analyser finalement des enchevêtrements de comportements entre acteurs. Une étude longitudinale pourrait mettre en exergue des changements de comportement selon le cycle économique.

Ensuite, ce travail de recherche pourrait être enrichi d'un volet quantitatif sur la mesure du niveau de conflit. A l'instar de Brown et Day (1981), qui ont mené une étude auprès de car dealers américains en leur demandant de noter quinze items sur cinq dimensions, nous pourrions affiner cette compréhension des objets de conflit et mesurer la magnitude du conflit.

A l'issue de cette recherche doctorale, nous pensons que le modèle, conspué par les concessionnaires qui réclament un changement de paradigme, a peu de chance d'évoluer dans un sens qui leur soit favorable par la voie législative. Le lobbying des constructeurs a permis en 2013 de réorienter l'arbitrage de la Commission européenne dans un sens qui leur soit favorable et la tentative de faire passer un statut du distributeur a (provisoirement peut-être) échoué. En revanche, le changement pourrait arriver par les nouvelles générations de patrons, à la faveur d'une nouvelle démographie des réseaux. On peut penser que ces nouveaux acteurs ne seront pas prêts à accepter un tel niveau de contrainte pour une rémunération aussi faible. Si certains décidaient de se séparer de leurs activités de distribution automobile, seuls des groupes pourraient avoir les capacités financières d'absorber ces sites et on assisterait alors à une reconfiguration du réseau cette fois à l'initiative des concessionnaires. Ce mouvement est d'ailleurs amorcé avec certains groupes qui atteignent presque un milliard d'euros de CA avec 2500 salariés. Ce raisonnement pourrait également être tenu par de nouveaux actionnaires : le secteur présente une très faible rentabilité pour des investissements très importants et une liberté d'action largement entravée. Ces financiers pourraient tout à fait quitter ce secteur pour placer leurs ressources dans des domaines plus rémunérateurs et moins versatiles.

Dans cette perspective, les nouveaux groupes auront une taille qui leur permettra de monter en compétences, notamment sur le volet des TIC. S'il est improbable que les concessionnaires soient dans la boucle des négociations avec des acteurs comme Google dans le cadre du *big data*, on peut en revanche imaginer qu'ils puissent s'inviter à la table des négociations avec les constructeurs pour exiger un accès aux données et éviter ainsi se faire court-circuiter. Il y a actuellement plusieurs centaines de groupes de distribution. Si, à la faveur de cette nouvelle démographie du réseau, il subsiste quelques dizaines d'acteurs, on peut imaginer qu'ils poussent très loin la professionnalisation et la montée en compétences au point d'accroître significativement leur pouvoir auprès des constructeurs.

Notre terrain a montré que la maîtrise des compétences liées aux TIC était hétérogène d'un groupe à l'autre, mais que certains avaient bien compris l'enjeu qu'elles représentent. Ces signaux sont certes faibles, mais néanmoins porteurs de sens.

Bibliographie

A

Achrol, R. S., Reve, T., et Stern, L. W. (1983). The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis. *Journal of Marketing* (47) 4, 55-67

Akerlof, G. A. (1970). The market for lemons: Quality uncertainty and the market mechanism. *The quarterly journal of economics*, 488-500

Alban, D., et Eynaud, P. (2009). *Management opérationnel du système d'information*. Hermès sciences

Allix Desfautaux E., (1998), Le choix de la franchise, *Revue Française de Gestion*, vol 118, p 59-65

Amber S. et Barla P. (2007), Survol des fondements théoriques de l'hypothèse de Porter, *l'Actualité Economique*, 83(3), 390-413

Amit R., Schoemaker P.J.H., (1993), Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14 (1), January, p. 33-46

Andersson U., Johanson M. et L. Silver (1996) : What's up in distribution and marketing channels : an analysis of three concepts frequently applied in marketing research, Actes 12 th IMP conference, Karlsruhe, 699-727

Angelmar, R., et Waldman, C. (1988). *Les conflits dans les canaux de distribution*. INSEAD.

Anteblian-Lambrey B. (1998). L'évolution des modèles d'analyse en marketing de la distribution et la prise en compte de nouveaux concepts dans la pratique stratégique des firmes. *Revue Française de Marketing* (170)

Arrow K. J. (1969), *The organization of economic activity : issues pertinent to choice of market versus nonmarket allocation*, in *The analysis and evaluation of public expenditure : the PPB system*, Vol1, US joint economic committee, 91ème congrès, 1ère session, Washington DC, US Government printing office, 59-73

Arrow, K.J. (1984). *The Economics of Information*. Harvard University Press, 4

Arruñada, B., Garicano, L., et Vázquez, L. (2001). Contractual allocation of decision rights and incentives: The case of automobile distribution. *Journal of Law, Economics, and organization*, 17(1), 257-284

Ayache, M., et Dumez, H. (2011). *Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective?*. Le Libellio d'Aegis, 7(2-Eté), 33-46

B

Bachrach, P., et Baratz, M. S. (1963). Decisions and nondecisions: An analytical framework. *The American Political Science Review*, 57(3), 632-642

Baglin, G., et Malleret, V. (1995). Les modes de gestion de la performance dans les chaînes hôtelières françaises. *Revue française de comptabilité*. 47-56

Baile S, Chaabouni J. et Sghahi A (2014), *Capacité leadership et changement organisationnel : cas d'un projet de refonte de système d'information*, 19ème conférence de l'AIMS, Aix en Provence

Baldwin, D. A. (1971). The power of positive sanctions. *World Politics*, 24(1), 19-38

Bantham, J. H., Celuch, K. G., et Kasouf, C. J. (2003). A perspective of partnerships based on interdependence and dialectical theory. *Journal of Business Research*, 56(4), 265-274

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120

Barney, J., Wright, M., et Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641

Baudry, B. (2003). *Economie de la firme*. Éd. La Découverte

Baudry, B. (2005). *L'économie des relations interentreprises*. Edition La découverte

Baumart P. et Ibert J., (2007) Quelles approches avec quelles données ?, in Thiétart et al., *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, 3ème édition

Behar-Touchais, M., et Virassamy, G. J. (1999). Les contrats de la distribution. LGDJ

- Belvaux, B. (2006). Du e-commerce au multicanal, les différentes implications d'Internet dans le processus d'achat du consommateur. *Revue française du marketing*, 209, 49-68
- Benson, J. K. (1975). The interorganizational network as a political economy. *Administrative science quarterly*, 229-249
- Bercovitz, J. E. (2004). The organizational choice decision in business format franchising: an empirical test. In *Economics and management of franchising networks* , 38-65
- Bergadaà M. et Nyeck S. (1992), Recherche en marketing : un état des controverses, *Recherche et Applications en Marketing*, 7(3), 22-44
- Bharadwaj E.S (2000), A Resource-Based Perspective on Information Technology capability and Firm Performance: an Empirical Investigation », *Management Information Systems Quarterly*, 24(1), p. 169-196
- Bidault, F. (1988). *Le champ stratégique de l'entreprise*. Economica
- Blaise J.B., (2012), Comment configurer un réseau de distribution aujourd'hui ?, *Concurrences*
- Blut, M., Backhaus, C., Heussler, T., Woisetschlager, D. M., Evanschitzky, H., et Ahlert, D. (2011). What to expect after the honeymoon: testing a lifecycle theory of franchise relationships. *Journal of Retailing*, 87(3), 306-319
- Bonet-Fernandez D. (2011), *Réflexions sur les relations interorganisationnelles : du dépassement de l'antagonisme conflit-coopération à l'émergence de nouvelles démarches collaboratives*, Dossier Habilitation à Diriger les Recherches
- Bonet Fernandez D., Chanut O., Poirel C. et Paché G. (2014), *La réactivité des réseaux de franchise face aux chocs externes: proposition d'un modèle conceptuel*. Working Papers 2014-163, Department of Research, Ipag Business School
- Bonet, D. (2000). *Conflit et coopération dans le canal de distribution: une analyse du discours des acteurs*. XVIème colloque de l'AFM, Montréal
- Bonet-Fernandez, D. (2006). *Pouvoir et leadership dans la chaîne logistique*. 11ème Journée de recherche en distribution de Bourgogne

Boulay, J., et Kalika, M. (2007). Big brother is watching you! Le rôle des technologies de l'information dans la stratégie de contrôle des réseaux de points de vente franchisés. *Décisions Marketing*, 7-20

Bowersox D.J., Cooper M.B. Lambert D.L. et Taylor D. (1980), *Management in marketing channels*, MC Graw Hill Series in marketing, new York

Boy, L. (2010). Abus de dépendance économique: reculer pour mieux sauter ?. *Revue Lamy de la concurrence*, (23)

Bradach, J. L. (1997). Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, 276-303

Brickley, J. A., Smith, C. W., et Zimmerman, J. L. (2009). *Managerial economics and organizational architecture*. Boston: McGraw-Hill Irwin

Brown, J. R., et Day, R. L. (1981). Measures of manifest conflict in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 263-274

Brown, J. R., Lusch, R. F., et Muehling, D. D. (1983). Conflict and power-dependence relations in retailer-supplier channels. *Journal of retailing*, 59(4), 53-80

Bucklin, L. P. (1960). *The economic structure of channels of distribution*. Doctoral dissertation, Northwestern University

Bucklin, L. P. (1968). *The locus of channel control*. Marketing and The New Science of Planning. Chicago: American Marketing Association

C

Caves R.E. et Murphy W. F., (1976), franchising : firms, markets, and intangibles assets », *Southern journal of economic*, vol 42, n°4, 572-586

Celuch, K. G., Bantham, J. H., et Kasouf, C. J. (2006). An extension of the marriage metaphor in buyer–seller relationships: An exploration of individual level process dynamics. *Journal of Business Research*, 59(5), 573-581

Cespedes, F. V., Corey, E. R., et Rangan, V. K. (1988). Gray markets-causes and cures. *Harvard Business Review*, 66(4), 75-82

- Chanaron, J.J., (2002), *Les relations entre le cœur et la périphérie du système automobile européen*, Xèmes Rencontres Internationales du GERPISA, Paris, 6- 8 juin
- Chanut, O et Boulay, J. (2010). *Les réseaux de franchise*. La Découverte
- Chanut, O. (2007). *Cycles de vie et événements-ruptures dans la franchise : conséquences sur le pilotage de la relation franchiseur-franchisés: une approche par le contrat psychologique*, Thèse de doctorat, Université de Chambéry
- Charreaux, G, (1999). La théorie positive de l'agence : lecture et relectures. In *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle*, Koenig, G. (coord.), Economica.61-141
- Charreaux, G. (1997), Vers une théorie du gouvernement des entreprises. In *Le Gouvernement des entreprises : Corporate Governance*, théories et faits. Charreaux, G. Économica, 421-469
- Charreaux, G. (2004). *Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux*, Université de Bourgogne-Leg (laboratoire d'économie et de gestion)/Fargo (Research center in Finance, organizational ARchitecture and GOvernance)
- Charreire-Petit S. et Durieux F, (2007), Explorer et tester : les deux voies de la recherche, in Thiétart et al., *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, 3ème édition
- Christiaanse, E., et Venkatraman, N. (2002). Beyond SABRE: An empirical test of expertise exploitation in electronic channels. *MIS quarterly*, 15-38
- Coase (1937), *The Nature Of Firm*. Economica
- Coeurderoy, R.et Quélin, B. (1998). La théorie des coûts de transaction – fondements et implications managériales. In *Repenser la stratégie*, Vuibert
- Colla, E. (2007). *Le contre-pouvoir de la distribution: une synthèse des théories économiques, stratégiques et de marketing des canaux*. ComIndus, 1ère Journée de Recherche Relations entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire
- Collard, C., et Roquilly, C. (2010). *La performance juridique: pour une vision stratégique du droit dans l'entreprise*. LGDJ-Lextenso éd
- Corbin, J., et Strauss, A. (1994). *Grounded theory methodology*. Handbook of qualitative research, 273-285

Coriat, B., et Weinstein, O. (2010). Les théories de la firme entre contrats et compétences, *Revue d'économie industrielle*, (1), 57-86

Corniou J.P et M. (2012), *1.2 milliard d'automobiles et 7.5 milliards d'humains sur terre, est-ce possible ?*, Lignes De Repères

Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., et Ansary, A. I. (2006). *Marketing channels*. Pearson/Prentice Hall

Couret A. (1987), la théorie des droits de propriété, in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*. Economica

Cova B. et Salle R. (1992), L'évolution de la modélisation du comportement d'achat industriel, *Recherche et Applications en Marketing*, 7(2)

D

Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral science*, 2(3), 201-215

Davis G. B. (1974), *Management Information System : conceptual foundation, structure and development*, Mc Graw-Hill, New York

de Bodinat, H. (2013). *La stratégie de l'offre: La nouvelle entreprise dans la nouvelle économie*. Pearson Education France

Demsetz, H. (1967). Toward a theory of property rights. *The American economic review*, 57(2), 347-359

Deschenaux, F. (2007). *Guide d'introduction au logiciel QSR Nvivo 7*. Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative

Diné, S. (2011). De la cohérence du style de rédaction avec le positionnement épistémologique du chercheur. *Management et Avenir*

Dubois Anna et Gadde Lars-Erik (2002), Systematic combining: an abductive approach to case research, *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560

Dubois, C. (2003). *La distribution automobile et la politique européenne de concurrence*. L'Harmattan

Dumez H., (2010), *Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. Ou que répondre à la question : « quelle est votre posture épistémologique ? »*, Le Libellio d' AEGIS (6) 4, 3-16

Dumoulin, R. (1996). *Les configurations de contrôle au sein des réseaux interorganisationnels: Une recherche exploratoire*. Thèse de doctorat, Université Lille 1

Durand R. (1998), théories évolutionnistes et management stratégique, in *Repenser la stratégie*, Vuibert

Dutta, S., Bergen, M., Heide, J. B., et John, G. (1995). Understanding dual distribution: the case of reps and house accounts. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 189-204

E

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*. 57-74

El Akremi, A., Herrbach, O., Mignonac, K., et Perrigot, R. (2009). Quels sont les savoir-faire sources de l'avantage concurrentiel en franchise. Rapport pour le compte de la Fédération Française de la Franchise, Paris, octobre

El-Ansary, A. I., et Robicheaux, R. A. (1974). A theory of channel control: revisited. *Journal of Marketing* 38(1), 2-7

El-Ansary, A. I., et Stern, L. W. (1972). Power measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing research*, 47-52

Etgar, M. (1976). Channel domination and countervailing power in distributive channels. *Journal of Marketing Research*, 254-262

Etgar, M. (1977). Channel environment and channel leadership. *Journal of Marketing Research* (14) 1, 69-76

Etgar, M. (1979). Sources and types of intrachannel conflict. *Journal of retailing*, 55(1), 61-78

F

Fallery, B., et Rodhain, F. (2007). *Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique*. Actes de la Conférence AIMS

Filser (2000), Les théories du canal de distribution: le dualisme des paradigmes, in *Faire de la recherche en logistique et distribution*, Vuibert

Filser M. (2002), *Les places de marché électroniques : de la recherche de l'optimisation des achats à la mise en réseau des membres du canal de distribution*, Actes du 5e Colloque Étienne Thil, La Rochelle

Filser, M. (1989). *Canaux de distribution: description, analyse, gestion*. Vuibert

Filser, M. (2012). Intermédiation et création de valeur dans les canaux: une revue de littérature. *Management et Avenir*, (1), 122-136

Frazier, G. L. (1983). On the measurement of interfirm power in channels of distribution. *Journal of Marketing Research*, 158-166

Frazier, G. L., et Summers, J. O. (1984). Interfirm influence strategies and their application within distribution channels. *Journal of Marketing*, 43-55

Frazier, G. L., et Summers, J. O. (1986). Perceptions of interfirm power and its use within a franchise channel of distribution. *Journal of Marketing Research*, 169-176

Frécon, G. (2012). *Formuler une problématique*, Dunod, 2ème édition

French, J. R., et Raven B. H (1959), The Bases of Social Power, *Studies in social power*, University of Michigan Press, Ann Arbor, 150-67

Fulop C. et Forward J. (1997), Insights into franchising : a review of empirical and theoretical perspectives, *The Service Industries Journal*, 17(4), 603-625

G

Galbraith, J. K. (1956) *American capitalism : the concept of countervailing power*, Houghton Mifflin, Boston, MA

Gaski, J. F. (1984). The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 9-29

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2008). Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion. Pearson, Paris

Gillis, W. E., et Combs, J. G. (2009). Franchisor strategy and firm performance: Making the most of strategic resource investments. *Business Horizons*, 52(6), 553-561

Giroux, N. (2003), *L'étude de cas*, in Giordano, Y., *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris, Editions EMS

Glais, M. (2001). L'utilisation des travaux de la nouvelle économie industrielle par les autorités de la concurrence. *Cahiers d'économie politique*, 37, 197-223

Goldman, R. M. (1966). A theory of conflict processes and organizational offices. *Journal of Conflict Resolution*, 10(3), 328-34

Gorgeu A., Mathieu R. et Pialoux M. (1998), *Organisation du travail et gestion de la main d'œuvre dans la filière automobile*, CEE, dossier 14

Goullet, C., et Meyssonier, F. (2011). Le contrôle des réseaux de franchise. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, (1), 99-121

Grant R.M. (1991), The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33(3), p. 114-135

Guba, E. G., et Lincoln, Y. S. (1987). *Fourth-generation evaluation*, Newbury Park CA: Sage

H

Hakansson H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods : an interaction approach*, Chichester, John Wiley et Sons

Hamel G. et Prahalad C.K. , (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, 68 (3), 79-91

Heide, J. B., et John, G. (1988). The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing*, 20-35

Helme-Guizon, A., et Gavard-Perret, M. L. (2004). L'analyse automatisée de données textuelles en marketing: comparaison de trois logiciels. *Décisions marketing*, 75-90

Hendrikse, G., Windsperger, J., Tuunanen, M., Cliquet, G. (2008). *Strategy and governance of networks: cooperatives, franchising, and strategic alliances*. Edition: Physica-Verlag H.D, 392p

Hunt S.D. (1977), Franchising ; promises, problems, prospects, *Journal of retailing*, 53(3), 71-84

Hunt, S. D., et Nevin, J. R. (1974). Power in a channel of distribution: sources and consequences. *Journal of marketing Research*, 186-193

Hunt, S. D., Ray, N. M., et Van Wood, R. (1985). Behavioral dimensions of channels of distribution: review and synthesis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13(3), 1-24

J

Jallais, J. (1997). *Canaux de distribution*. Encyclopédie de gestion, 256-285

Jeanmougin C. (1995), *La place et la fonction du grossiste dans le canal de distribution : une approche stratégique*, Thèse de doctorat, Université de Dijon

Jensen M.C. et Meckling W.H. (1992), Specific and General Knowledge, and Organizational Structure, in L. Werin et H. Wijkander (eds), *Contract Economics*, Blackwell, 251- 274

Jensen, M. C. et Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360

Johnson, J. C. (1990). *Selecting ethnographic informants*. Newbury Park, CA: Sage

Johnston, W. J., et Hausman, A. (2006). Expanding the marriage metaphor in understanding long-term business relationships. *Journal of Business et Industrial Marketing*, 21(7), 446-452

Joseph, C. P. (1955). *The politics of Distribution*. Cambridge: Harvard University Press

Jullien, B. et Lung, Y. (2011). *Industrie automobile: la croisée des chemins*, Etudes de la documentation française

K

Kirova V. (2011), *La Direction Marketing Stratégique comme vecteur de resserrement du lien marketing – stratégie dans l'organisation : L'étude du cas LaSer-Cofinoga*, Thèse de doctorat, Université Bordeaux 4

Klein B., Crawford R. and Alchian A. (1978), Vertical Integration, Appropriate Rents and the Competitive Contracting Process, *Journal of Law and Economics*, (21), 297-326

Kniebihler, M. J., et Giaoui, F. S. (1998), *L'automobile sans concession: comment achètera-t-on une voiture demain?*, Éd. d'Organisation

Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* (9), 4-17

Koenig, G. (1999). Les ressources au principe de la stratégie, in *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXIe siècle*, Economica.pp.199-237

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I., et Vandercammen, M. (2012), *Marketing 3.0: produits, clients, facteur humain*, De Boeck

L

Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: some empirical results. *The RAND Journal of Economics*, Vol. 23(2) 263-283

Lafontaine, F., et Raynaud, E. (2000). Créance résiduelle et flux de rentes comme mécanismes incitatifs dans les contrats de franchise: compléments ou substituts?. *Revue d'économie industrielle*, 92(1), 255-276

Lapassousse, C. (1989), *Contribution à l'étude des facteurs d'évolution des canaux de distribution: l'exemple du négoce technique*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Bordeaux I

Lapassousse, C. (1991). Comportement stratégique du distributeur industriel: différenciation ou résistance. *Recherche et Applications en Marketing*, 99-110

Le Moigne J.L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, PUF, Collection Que sais-je

Le Moigne, J. L. (1986). Vers un système d'information organisationnel ? *Revue française de gestion*, 6(3).

Le Tourneau P. et Zoïa M, (2010), *les contrats de concession*, Litec

Leclercq-Vandelannoitte, A., Isaac, H., et Kalika, M. (2014). Mobile information systems and organisational control: beyond the panopticon metaphor ? *European Journal of Information Systems*

Little, R. W. (1970). The marketing channel: who should lead this extra-corporate organization? *Journal of Marketing* 34(1), 31-38

Liu,T.K., Chen,J.R., Huang, C.J. et Yang,C.H. (2013), Revisiting the Productivity Paradox : A Semiparametric Smooth Coefficient Approach Based on Evidence from Taiwan, *Technological Forecasting and Social Change*

Lusch, R. F. (1976). Sources of power: their impact on intrachannel conflict. *Journal of Marketing Research*, 382-390

Lusch, R. F., et Brown, J. R. (1982). A modified model of power in the marketing channel. *Journal of marketing research*, 312-323

Lutchen M. (2006), *Gestion stratégique des systèmes d'information*, Village Mondial

Lutz, N. A. (1995). Ownership rights and incentives in franchising. *Journal of Corporate Finance*, 2(1), 103-131



Mack M. (1994), L'entreprise comme système-qui-apprend, *Management et conjoncture sociale*, 639

Mallen B. (1969), *A theory of retailer-supplier conflict, control and cooperation*, in Stern, L. W., *Distribution channels: Behavioral dimensions*, Boston: Houghton Mifflin, 176-187

Mallen, B. (1973). Functional spin-off: a key to anticipating change in distribution structure. *Journal of Marketing*, 18-25

Maness, R. (1996). Incomplete contracts and the choice between vertical integration and franchising. *Journal of Economic Behavior et Organization*, 31(1), 101-115

Mc Camon B. (1970), Perspectives for distribution programming, in Bucklin, L. *Vertical marketing systems*, Scott, Foresman et Co., Glenview (IL), 32-51

McAlister L., (1980), *Distribution channels : an economic model*, Communication au séminaire de recherche en marketing, Sénanque

Merle, A., Chandon, J. L., et Roux, E. (2008). Comprendre la valeur perçue de la customisation de masse. Une distinction entre la valeur du produit et la valeur de l'expérience de co-design. *Recherche et applications en marketing*, 23(3), 27-50

Métais, E. (2004). *Stratégie et ressources de l'entreprise: théorie et pratique*. Economica

Midler, C., Jullien, B. et Lung, Y. (2012), *L'épopée Logan*, Dunod

Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck

Mintzberg H.. (2003). *Le pouvoir dans les organisations*. Les éditions d'organisation

Morgan R. M. et Hunt S. D., (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 3

Morgan R.M. et S.D. Hunt (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58, 20-38



Nanda, A. (1993). *Resources, capabilities, and competencies*. Working paper 94-035, Harvard Business School

Nogatchewsky G, (2004), *Les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur*. Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine-Paris IX

Noireaux V. (2008), *Les leaders reconnus du canal de distribution inversée*, 3ème Congrès RIODD, Lyon, 5-6 Juin

Noireaux, V. (2006). *L'émergence du leadership reconnu dans le canal de distribution inversée: la cas des déchets industriels*. Thèse de doctorat, Université Aix-Marseille 2

Noireaux, V., et Poiriel, C. (2009). Pouvoir et leadership dans les canaux de distribution: la logistique face aux jeux des acteurs. *Management et Avenir*, (4), 32-48

Noireaux, V., et Poirel, C. (2009). Pouvoir et leadership dans les canaux de distribution: la logistique face aux jeux des acteurs. *Management et Avenir*, (4), 32-48

Norman R?, (2001) *Reframing business : when the map changes the landscape*, John Wiley et Sons, Chichester

P

Paché, G. (2002). L'évolution des relations logistiques entre industriels et détaillants: coopération ou simple coordination ?. *Gestion 2000*, (1), 109-124

Paquerot, M. (1996). L'enracinement des dirigeants et ses effets. *Revue française de gestion*, (111), 212-225

Paquerot, M. (1996). *Stratégies d'enracinement des dirigeants et prises de contrôle d'entreprises*, Thèse de doctorat, Université de Dijon

Penard,T, Reynaud, E. et Saussier, S. (2004), Théorie des contrats et réseaux de franchise : analyse et enseignement, *Revue Française d'Economie*, 18, 151-192

Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell and New York, John Wiley et Sons

Petitjean, J. L. (2001). *Frontières de la firme et contrôle organisationnel: l'exemple des réseaux contractuels de distribution*, thèse de doctorat, Université de Reims

Pfeffer J. et Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations*, New York, Harper et Row Publishers

Pisano, G., Shuen, A., et Teece, D. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533

Point, S., et Voynet-Fourboul, C. (2006). Le codage à visée théorique. *Recherche et Applications en Marketing*, 21(4), 61-78

Poirel, C. (2003). *Les comportements de résistance dans le canal de distribution du livre en France: approche sociopolitique et stratégique*, Thèse de doctorat, Université Aix-Marseille 2

Porter, M. E. (1976). *Interbrand choice, strategy, and bilateral market power*, Harvard University Press

Pras, B. (1991). Stratégies génériques et de résistance dans les canaux de distribution: commentaires et illustration. *Recherche et applications en marketing*, 6(2), 111-123

Prieto, C. (2006). *Pouvoir de marché et liberté des entreprises, les fondements de la politique de concurrence*. Dalloz, cahiers de droit des affaires, 23, 1603-1609

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.

R

Rappaport J. (1987), Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology, *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121-148

Reix, R., et Rowe, F. (2002). La recherche en systèmes d'information : de l'histoire au concept. In *Faire de la recherche en système d'information*, 1-17

Reve, T., et Gripsrud, G. (1983). Economic and Organisational Approaches to Distribution Research with Special Reference to Norway. *International Journal of Physical Distribution et Logistics Management*, 13(5/6), 138-152

Rifkin J. (2014), *La nouvelle société coût marginal zéro*, Les Liens qui Libèrent

Rival Y. (2005), *l'évaluation de l'activité Internet de l'entreprise : une application au secteur du tourisme*, Thèse de doctorat, Université de Paris Dauphine

Robicheaux, R. A., et El-Ansary, A. I. (1975). A general model for understanding channel member behavior. *Journal of Retailing*, 52(4), 13-30

Robicheaux, R. A., et El-Ansary, A. I. (1976). A general model for understanding channel member behavior. *Journal of Retailing*, 52(4), 13-30

Roggeveen, A. L., Goodstein, R. C., et Grewal, D. (2014). Improving the Effect of Guarantees: The Role of a Retailer's Reputation. *Journal of Retailing*, 90(1), 27-39

Rosenberg, L. J., et Stern, L. W. (1970). Toward the analysis of conflict in distribution channels: a descriptive model. *Journal of Marketing*, 40-46

Rosenberg, L. J., et Stern, L. W. (1970). Toward the analysis of conflict in distribution channels: a descriptive model. *Journal of Marketing*, 40-46

Royer, I., Zarlowski, P. (2007), Le design de la recherche, in Thiétart et al., *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, 3ème édition

S

Say. J. B. (1827). *Traité d'économie politique*. CJ de Mat fils et H. Hemy.

Schopler J. (1965), *Social Power*, in Berkowitz L., Academic press, NY

Schul, P. L., Pride, W. M., et Little, T. L. (1983). The impact of channel leadership behavior on intrachannel conflict. *Journal of Marketing*, 21-34

Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Free Press

Simon, H. A., et March, J. G. (1991). *Les organisations, problèmes psychosociologiques*. Paris, Dunod

Simon, H. A., et March, J. G. (1991). *Les organisations, problèmes psychosociologiques*. Paris, Dunod

Skik M. (2014), *Approche basée sur les ressources et succès de l'usage des TIC : Application aux entreprises tunisiennes*, actes du 19ème colloque AIM, Aix en Provence

Slotte- Kock, S., et Coviello, N. (2010). Entrepreneurship research on network processes: a review and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 31-57

Sørensen, E., & Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public administration*, 87(2), 234-258.

Stern, L. W. and R. H. Gorman. (1969), *Conflict in Distribution Channels: An Exploration*, in L.W. Stern, *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. Boston, Houghton Mifflin Company

Stern, L. W., et Heskett, J. L. (1969). *Conflict management in interorganization relations: a conceptual framework*. *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. Houghton Mifflin Company: New York, 288-30

Stigler, G. J. (1954). The economist plays with blocs. *The American Economic Review*, 44(2), 7-14

Stiglitz, J.E. (1974). Incentives and Risk Sharing in Sharecropping. *The Review of Economic Studies*, 41(2) 219-255

Straub D.W. et Klein R. (2001), *e-Competitive transformations*, Bus. Horizon, 44(3), 3-12

T

Teece, D. J., Rumelt, R., Dosi, G., et Winter, S. (1994). Understanding corporate coherence: Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 23(1), 1-30

Thomas K, (1976) Conflict and conflict management, in Dunett M (ed), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago (IL), 889-935

Thompson, R. S. (1994). The franchise life cycle and the Penrose effect. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 24(2), 207-218

Turedi, S. et Zhu,H.(2012), *Business Value of IT: Revisiting Productivity Paradox through Three Theoretical Lenses and Empirical Evidence*, proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)

Tynan, C. (1997). A review of the marriage analogy in relationship marketing. *Journal of Marketing Management*, 13(7), 695-703

Tywoniak, S. A. (1998). Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique, in *Repenser la stratégie*, Vuibert, 166-204

V

Viard, J. (2011), *Éloge de la mobilité: essai sur le capital temps libre et la valeur travail*, Editions de l'Aube

Vogel J. (2013), La sécurisation de la distribution sélective qualitative et quantitative par l'arrêt «Jaguar-Land Rover», *Jurisprudence automobile*, n°851

W

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica

Weber, M. (1971). *Economie et société*. Paris, Plon

Wernerfelt, B. (1984). A resource- based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180

Wernerfelt, B. (1995). The resource- based view of the firm: Ten years after. *Strategic management journal*, 16(3), 171-174

Wheeler, B. C. (2002). NEBIC: a dynamic capabilities theory for assessing net-enablement. *Information Systems Research*, 13(2), 125-146

Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press

Z

Zald, M.(1970). Political economy: A framework for comparative analysis, in Zald M., *Power in organizations*, Vanderbilt University Press, Nashville, 221-261

Zerdani, T. (2010). *Gouvernance de réseaux interorganisationnels: revue de littérature et proposition d'un cadre d'analyse*, Les Cahiers du CRISE, Université du Québec Montréal

Table des matières

Remerciements

Sommaire

Glossaire

Introduction générale..... 1

Objectifs et problématique de la recherche 4

Le cadre théorique 4

Les choix épistémologiques et méthodologiques 5

Le processus de la thèse 6

Partie I. L'environnement 8

Chapitre 1. L'environnement économique..... 9

A. Analyse structurelle de la filière automobile..... 9

1. Intensité concurrentielle 12

2. Pouvoir des fournisseurs 17

3. Produits de substitution 20

a) Substituabilité des produits 22

b) Substituabilité des modes de consommation..... 23

4. Nouveaux entrants..... 28

a) Dans la production 28

b) Dans la distribution 30

5. Pouvoirs publics 32

6. Pouvoir des acheteurs/distributeurs..... 33

a) Les distributeurs 33

b) Les clients finaux 41

B. Analyse conjoncturelle – Eléments macro-économiques..... 44

1. La production 44

2. Les immatriculations 46

a) L'état de la demande	46
b) La structure des immatriculations en France.....	49
<i>Chapitre 2. L'environnement juridique.....</i>	<i>52</i>
A. Approche macrojuridique : l'arbitrage de la Commission Européenne.....	52
1. Les rôles de l'institution européenne dans le fonctionnement du marché automobile	53
a) Les normes de nature commerciale	53
b) Les normes techniques	54
c) Les normes environnementales	54
2. Le(s) Règlement(s) d'Exemption des Catégories d'accord.....	56
a) Avant 2002	58
b) Après 2002	61
c) Le règlement de 2013	64
d) Le point du statut juridique du distributeur	67
B. Approche microjuridique : les arrangements contractuels des acteurs	69
1. Les contrats de distribution	70
a) Comparaison avec un autre système de distribution : la franchise.....	71
b) Le choix de la forme contractuelle : la concession	74
2. Le mode de distribution.....	77
Conclusion partie 1.....	80
Partie II. Approches théoriques des RIO	82
<i>Chapitre 3. L'approche par les théories des organisations</i>	<i>84</i>
A. Les éclairages des théories contractuelles	85
1. Les relations transactionnelles entre les parties - les apports de la théorie des coûts de transaction	85
a) Les coûts de transaction	86
b) Les composantes des modes de gouvernance	87
c) Les formes contractuelles.....	91

2.	Les principes de la théorie de l'agence	100
a)	Incertitude et aléa externe.....	102
b)	Le problème d'agence.....	102
c)	Les coûts d'agence	108
3.	La contractualisation pour tempérer les situations de conflit ?	110
B.	Le cadre du design organisationnel	112
1.	Principes de base	113
2.	L'allocation des droits de décision.....	115
3.	L'articulation droits de décision – système d'incitation – système de contrôle.	117
<i>Chapitre 4. Les théories des canaux pour appréhender la relation</i>		<i>120</i>
A.	Les relations de pouvoir et de dépendance et le contrôle/leadership	121
1.	Pouvoir	121
a)	Définitions	121
b)	Identification des sources de pouvoir.....	126
c)	L'accès à l'information comme source de pouvoir ?	130
2.	Dépendance	132
a)	Une première approche de la dépendance.....	132
b)	La mesure de la dépendance.....	134
3.	Deux modes d'exercice du pouvoir : leadership et contrôle	136
a)	Différentes façons d'exercer un leadership	138
b)	La dimension du contrôle	139
B.	Les sentiments dominants conflit et coopération	145
1.	Le conflit dans le canal.....	146
a)	La mise en lumière d'un phénomène de conflit	146
b)	Les causes d'un conflit.....	150
2.	Les stratégies des acteurs face au conflit	156
a)	Conséquences d'un conflit	156
b)	Les modes de résolution des conflits.....	157

<i>Chapitre 5. Les modèles intégrateurs</i>	<i>162</i>
A. Une synthèse des corps d'analyse économique, comportementale et organisationnelle	163
1. Les éléments du modèle	165
a) Economie politique interne	165
b) Economie politique externe.....	167
2. Les mesures empiriques des modèles.....	168
B. Le modèle IMP.....	170
1. Les principes du modèle.....	170
2. Les postulats du modèle	171
<i>Chapitre 6. L'approche par les ressources et compétences</i>	<i>174</i>
A. Cadre général du modèle.....	177
1. Hypothèses fondamentales	178
2. Les ressources et compétences de la firme.....	179
a) Les ressources	179
b) Les compétences	181
c) L'avantage concurrentiel.....	183
B. Dans le cadre spécifique des TIC dans la filière automobile	185
Conclusion partie 2.....	192
Partie III. Résultats & discussions	194
<i>Chapitre 7. Positionnement épistémologique, choix méthodologiques et mise en œuvre de la recherche</i>	<i>196</i>
A. Le design de la recherche	197
1. Positionnement épistémologique et finalité de la recherche	197
2. Objectifs de la recherche	199
3. Raisonnement de la recherche.....	200
B. Anatomie de la démarche de recherche.....	202
1. L'approche qualitative.....	202
a) Unité, niveau et période	204
b) L'échantillonnage.....	204

2.	Recueil et traitement des données	209
a)	La méthode des entretiens semi-directifs	209
b)	Traitement et analyse des données	212
3.	Validité et fiabilité de la recherche	218
<i>Chapitre 8. Les résultats</i>		220
Préambule sur la force du contrat.....		221
A.	L'impact des variables contextuelles	223
1.	Conjoncture économique.....	223
a)	La modification de la structure de rémunération des concessions	223
b)	L'impact des éléments conjoncturels	227
2.	Comportement du consommateur	229
a)	Le rapport du client à l'automobile	229
b)	Le rapport du client à son concessionnaire	231
c)	Le niveau d'expertise du client	232
3.	L'épineux problème du marché gris.....	236
B.	Le climat de la relation.....	241
1.	Relations entre les acteurs	241
a)	Entre les concessionnaires et leurs constructeurs.....	241
b)	Entre les concessionnaires.....	253
2.	Le continuum des intérêts	254
a)	Divergence des intérêts	255
b)	Convergence des intérêts.....	263
3.	Processus socio-politiques internes	265
a)	Conflit dans le canal	265
b)	Les modes de résolution du conflit	274
c)	Coopération dans le canal	275
C.	Le pilotage de la relation	284
1.	Structure socio politique interne	284

a) Pouvoir	284
b) Dépendance	298
c) Les variables modératrices du pouvoir.....	304
2. Processus économiques internes	309
a) Allocation des droits de décision et systèmes d'incitation.....	309
b) Evaluation de la performance et systèmes de contrôle.....	317
D. Stratégies des acteurs	325
1. Les stratégies de croissance.....	326
a) Les différentes options	326
b) Les effets de synergies	328
c) Les limites des effets d'échelle	330
2. Volets TIC et GRH : des ressources et compétences à consolider.....	331
a) Le volet TIC	331
b) GRH	343
3. L'émergence de nouvelles pratiques marketing.....	348
<i>Chapitre 9. Discussions des résultats</i>	<i>353</i>
A. Proposition 1 : sur la répartition du pouvoir	354
1. Sous proposition 1 : quels sont les leviers actionnés par les constructeurs ?.....	354
2. Sous proposition 2 : Le pouvoir qu'ils détiennent leur permet d'organiser la structure organisationnelle des concessions et de piloter leur stratégie.	360
B. Proposition 2 : sur la situation de dépendance des concessionnaires.....	364
1. Sous proposition 1 : la question de la spécificité des actifs et du design du système d'incitations	366
2. Sous proposition 2 : sur les variables modératrices de la dépendance.....	367
C. Proposition 3 : sur le contrôle	369
1. Sous proposition 1 : une domination qui nuit à l'esprit entrepreneurial	370
2. Sous proposition 2 : une domination qui nuit à la performance du canal	371
D. Proposition 4 : sur le conflit dans le canal	372
1. Sous proposition 1 : l'impact des chocs externes.....	373

2. Sous proposition 2 : les causes structurelles du conflit.....	374
E. Proposition 5 : sur l'enjeu ressources et compétences	378
1. Sous proposition 1 : sur la prise de conscience des enjeux des TIC	380
2. Sous proposition 2 : sur l'appropriation de nouvelles compétences	382
Conclusion partie 3.....	386
Conclusion générale	391
Synthèse de la recherche	391
Apports de la recherche.....	393
Apports théoriques et méthodologiques	393
Implications managériales.....	394
Limites et perspectives de la recherche.....	397
Littérature	397
Terrain	398
Méthodologie	398
Bibliographie.....	400
Table des matières	418
Table des figures.....	425
Liste des tableaux	427
Liste des graphiques.....	429
Annexes	430

Table des figures

Figure 1.	Les acteurs de la filière automobile.....	10
Figure 2.	Scénarios prospectifs d'évolution de la filière automobile	12
Figure 3.	Modification structurelle du marché automobile en France.....	23
Figure 4.	Automobile, les usages émergents	25
Figure 5.	Quelques chiffres sur le leader BlaBlaCar	27
Figure 6.	Les acteurs de la distribution automobile en France	33
Figure 7.	Eléments clé de l'étude Xerfi 2012 – étude des performances financières des entreprises du secteur	40
Figure 8.	La variété des clients d'une concession	41
Figure 9.	Les facteurs d'évolution de la demande globale	47
Figure 10.	Représentation schématique de l'hypothèse de Porter	55
Figure 11.	Les principales évolutions règlementaires de 1985 à 2013.....	69
Figure 12.	Les formes de contrat selon le degré de contraintes imposées au distributeur	70
Figure 13.	Organisation contractuelle de la filière aval.....	76
Figure 14.	Evolution chronologique de l'approche théorique des canaux de distribution	85
Figure 15.	Architecture pyramidale de la filière industrielle automobile.....	94
Figure 16.	Lien entre coûts de transaction et degré de coordination	99
Figure 17.	Le trépied organisationnel	114
Figure 18.	Le processus de conflit : variables intervenantes	146
Figure 19.	Typologie des conflits dans le canal de distribution	149
Figure 20.	Objets possibles de conflits dans les canaux de distribution, Angelmar R. (1988)	150
Figure 21.	Typologie des causes des conflits, d'après Bowersox et al (1980).....	151
Figure 22.	Facteurs générateurs des conflits dans les canaux de distribution	152
Figure 23.	Mode de résolution des conflits	159
Figure 24.	Théories du développement de la relation et cycle de vie de la relation.....	161
Figure 25.	Les concepts du modèle d'économie politique des canaux.....	164
Figure 26.	Les éléments de l'économie politique interne.....	165
Figure 27.	Modèle d'économie interne des canaux	167
Figure 28.	L'environnement des canaux de distribution	168
Figure 29.	Modèles conceptuels intégrateurs de système de distribution.....	169

Figure 30.	Modèle d'interaction IMP	172
Figure 31.	Un niveau ressources et compétences sur le modèle d'économie politique des canaux	176
Figure 32.	Sources de l'avantage concurrentiel.....	179
Figure 33.	Classification générale des ressources	180
Figure 34.	Ambiguïté causale et hétérogénéité du marché.....	184
Figure 35.	Le cadre des théories des organisations	192
Figure 36.	Relation entre variables de base des modèles behavioristes	193
Figure 37.	Les étapes de la recherche	201
Figure 38.	Sélection des marques de l'échantillon	205
Figure 39.	Architecture de la recherche.....	209
Figure 40.	Structure du guide d'entretien	211
Figure 41.	Illustration des étapes de déstructuration-restructuration d'un corpus.....	213
Figure 42.	Extrait du premier arbre de nœuds – théorie de l'agence.....	214
Figure 43.	Vue partielle du second arbre de nœuds.....	215
Figure 44.	Carte des nœuds définitive	216
Figure 45.	Vue partielle du tableur Excel structure de l'analyse.....	217
Figure 46.	Vue partielle du tableur récapitulatif des verbatim	218
Figure 47.	L'évolution du parcours d'achat.....	233
Figure 48.	Organisation de la cellule développement réseau chez les constructeurs	247
Figure 49.	Le cercle vertueux de la relation	264
Figure 50.	Les clients, les concessionnaires et le web.....	337
Figure 51.	Capture d'écran Midas.fr.....	338
Figure 52.	Page Facebook Alfa Vendée	340
Figure 53.	Parcours d'achat automobile & usages des réseaux sociaux.....	341
Figure 54.	Exemple de gestion de l'é-réputation sur Facebook	343
Figure 55.	Kia Soul Stade Rochelais	349
Figure 56.	L'immixtion des constructeurs dans la vie des concessions	352
Figure 57.	La double pression sur les coûts et sur les prix	356
Figure 58.	Propositions de recherche.....	392

Liste des tableaux

Tableau 1.	Exemple de décomposition coûts/marge pour une compacte	14
Tableau 2.	Prévisions de vente de véhicules à énergie douce	30
Tableau 3.	Evolution des effectifs et du nombre d'établissements	37
Tableau 4.	Réseau de vente primaire	38
Tableau 5.	Principaux groupes de distribution en France	38
Tableau 6.	Immatriculations VP entre 1980 et 2012.....	47
Tableau 7.	Parts de marché des groupes de constructeurs	50
Tableau 8.	Les conclusions du CNPA pour la reconduction du REC en 2010.....	65
Tableau 9.	Les différences majeures entre contrat de concession et contrat de franchise .	71
Tableau 10.	Les différents modes de distribution	78
Tableau 11.	Les différentes phases de la stratégie d'enracinement des dirigeants.....	91
Tableau 12.	Modèle de séparation fonctionnelle de Mallen B. (1973).....	92
Tableau 13.	Activités contrôlées dans le cas d'un canal administré	97
Tableau 14.	Divergences d'intérêts entre distributeurs et fournisseurs	101
Tableau 15.	Présentation synthétique de la théorie de l'agence.....	102
Tableau 16.	Nature des coûts	108
Tableau 17.	Typologie des leviers de contrôle.....	140
Tableau 18.	La pluralité de regards sur le SI.....	144
Tableau 19.	Les ressources spécifiques TI	185
Tableau 20.	Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste	198
Tableau 21.	Caractéristiques des paradigmes qualitatif et quantitatif en sciences sociales	203
Tableau 22.	Périmètre d'action des interlocuteurs	206
Tableau 23.	Anatomie des données.....	208
Tableau 24.	Synthèse de la démarche	219
Tableau 25.	La contractualisation du pouvoir du constructeur	222
Tableau 26.	L'alignement des systèmes d'incitation	297
Tableau 27.	Structure simplifiée du système d'incitations	309
Tableau 28.	Les conditions du contrôle	317

Tableau 29.	Représentations opérationnalisées du concept de pouvoir et des sources de pouvoir dans le canal de distribution automobile.....	355
Tableau 30.	La latitude des concessionnaires dans l'élaboration de leur politique marketing	361
Tableau 31.	Facteurs d'érosion des sources de pouvoir chez les constructeurs.....	363
Tableau 32.	Les critères de mesure de la dépendance appliqués à la distribution automobile	364
Tableau 33.	Les divergences d'intérêts entre constructeur et concessionnaire.....	369
Tableau 34.	Conflits de stratégie dans le canal de distribution automobile.....	375
Tableau 35.	Les mécanismes de prévention des conflits	377
Tableau 36.	Les phases des stratégies d'enracinement du constructeur	387

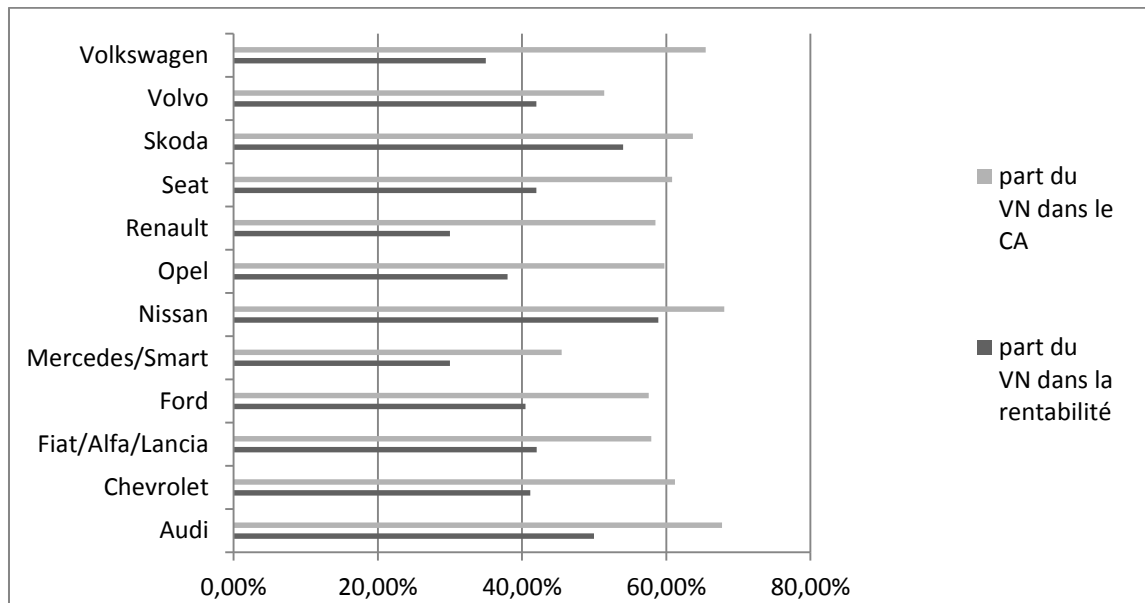
Liste des graphiques

Graphe 1.	Parcours moyen des véhicules particuliers.....	21
Graphe 2.	Structure de la distribution automobile en France.....	34
Graphe 3.	Répartition des filiales de distribution des constructeurs.....	35
Graphe 4.	Structure de CA d'une concession	39
Graphe 5.	Immatriculations de VP.....	49
Graphe 6.	Immatriculations de VN par gamme	51
Graphe 7.	Structure de CA d'une concession	224

Annexes

Annexe 1 La part du VN dans le CA et la rentabilité des réseaux

	part du VN dans la rentabilité	part du VN dans le CA
Audi	50,00%	67,72%
Chevrolet	41,15%	61,23%
Fiat/Alfa/Lancia	42,05%	57,91%
Ford	40,50%	57,59%
Mercedes/Smart	30,00%	45,52%
Nissan	58,90%	68,07%
Opel	38,00%	59,75%
Renault	30,00%	58,49%
Seat	42,00%	60,83%
Skoda	54,00%	63,72%
Volvo	42,00%	51,41%
Volkswagen	35,00%	65,48%
<i>moyenne</i>	<i>41,97%</i>	<i>59,81%</i>
<i>écart type</i>	<i>0,088</i>	<i>0,065</i>



Annexe 2 Le classement mondial des constructeurs⁴²⁰

Rang	Constructeur	VP+VU	Poids					
1	Toyota-Daihatsu-Hino	8 382	12,00%	34%	75%	83,4%		
2	General Motors*	6 609	11,00%					
3	Groupe Volkswagen**	8 577	11,00%					
4	Hyundai-Kia	6 761	8,50%					
5	Ford	2 680	6,10%					
6	Nissan	3 831	5,80%					
7	Fiat-Chrysler	2 159	5,40%					
8	Honda	4 078	4,90%					
9	PSA Peugeot Citroën	2 554	3,50%					
10	Suzuki-Maruti	2 484	3,40%					
11	Renault-Dacia-Samsung	2 303	3,20%					
12	Daimler***	1 456	2,60%					
13	BMW****	2 065	2,50%					
14	SAIC	1 523	2,10%					
15	Tata*****	744	1,50%					
autres		9406	16,60%					
TOTAL		65 612						

⁴²⁰ Source : Analyses & statistiques, CCFA 2013, production mondiale 2012, en milliers de véhicules. *Opel-Vauxhall-GM Daewoo ; ** Porsche, Man et Scania inclus ; *** Evobus et Fuso inclus ; **** Mini inclus ; ***** (Telco, Jaguar, Land Rover, Tata Daewoo

Annexe 3 Les mandataires

Le mandataire est un intermédiaire qui agit pour le compte de particuliers. Il y a deux types de mandataires :

- Les acteurs essentiellement présents sur Internet comme auto-IES, Elite Auto ou Aramis qui se fournissent majoritairement auprès de concessionnaires étrangers, ou via des centrales d'achat qui elles-mêmes se sont approvisionnées en France ;
- Des centrales d'achat, nées dans les années 80 et qui visaient à l'origine des publics très ciblés (fonctionnaires des ministères ou des collectivités). Le leader Club Auto a maintenant des partenariats avec la plupart des banques, des mutuelles et de nombreux comités d'entreprise.

A l'origine, les mandataires n'avaient pas de stock et démarchaient simplement les concessionnaires pour trouver le véhicule souhaité par un client. Pendant longtemps, Club Auto concluait des partenariats avec des concessionnaires français qui s'engageaient à lui proposer des prix très bas. Le client devait se déplacer dans le point de vente pour prendre livraison de son véhicule⁴²¹. Le bon de commande était signé avec le concessionnaire, le mandataire n'est qu'un intermédiaire qui touche une commission sur la vente. Ce modèle a encore cours. Si les pure players comme Aramis proposent également des véhicules neufs non immatriculés, leur offre se compose majoritairement de véhicules 0 km, c'est-à-dire ayant été immatriculés dans leur pays d'origine sur lesquels il propose des remises pouvant aller jusqu'à -40%. Le mandataire achète le véhicule pour son compte et le revend ensuite au client final. Il se rémunère en faisant une marge commerciale. Contrairement au premier modèle d'affaire, qui fonctionne avec une structure très légère (un bureau, un téléphone et un site Internet) le second modèle suppose la trésorerie pour financer les stocks, des structures en dur pour accueillir les clients et livrer les véhicules. On se rapproche donc du modèle de la concession, à la différence que le mandataire, qui ne fait pas partie d'un réseau de marque, ne supporte aucune contrainte de mise aux normes.

⁴²¹ Ces contrats sont aménagés de telle sorte que les ventes du concessionnaire ne soient pas cannibalisées par les affaires apportées par le mandataire, c'est-à-dire que la France est découpée en zones : par exemple le concessionnaire choisi pour la zone ouest traitera les clients de l'est et réciproquement. Le mandataire prend souvent en charge le billet de train du client depuis son domicile jusqu'au point de livraison.

Annexe 4 Taux de remise par marque⁴²²

marque	Moyenne remise tous véhicules (%)	Variation remise sur 1 an (%)	Remise/véhicule phare
Renault	22,6	-20,1	17,1
Peugeot	16,5	-36,8	13,6
Citroën	19,4	-16,7	21,7
Volkswagen	17,7	142,4	11,6
Dacia	5,8	-28,4	5,1
Ford	17,2	-4,4	17,2
Toyota	18,5	22,5	24,7
Nissan	15,4	-16,7	18,3
Opel	13	-18,2	20,4
Audi	13,5	40,6	15,5
Fiat	20	66,6	24,1
BMW	22,3	48,6	21,3
Mercedes	26,7	120,9	17,1
Hyundai	19,7	13,8	20,1
Chevrolet	25,4	63,9	17,5
<i>moyenne top 15</i>	<i>19,3</i>	<i>12,8</i>	

On notera que les chiffres sont à relativiser car les marques premium ont une forte part de sociétés parmi leurs clients. Or ces ventes bénéficient souvent de protocoles particuliers ouvrant droit à des remises plus importantes que pour les particuliers. Le tableau ci-dessus montre que même les marques premium, longtemps protégées des remises, sont elles aussi contraintes à réviser leurs tarifs pour rester attractives.

⁴²² Source : Choisir.com, données 2012 & 2013

Annexe 5 Guide d'entretien concessionnaires

1/ Fiche signalétique & questions d'introduction

Date de l'entretien

Ville

Heure de début

Heure de fin

Marque(s) représentée(s)

Rattachement à un groupe : O/N

Nombre de sites rattachés au groupe

Groupe multimarques O/N

Poste occupé par le répondant

2/ Analyse du point de vue du site

a) introduction

Pouvez-vous me définir votre fonction ?

Quelle est votre expérience dans l'automobile ?

Quels autres critères rentrent en ligne de compte pour les aspects rémunération dans le plan du constructeur ?

b) cadre de la relation avec le constructeur

Quels sont vos interlocuteurs chez le constructeur ?

Pouvez-vous me dire dans quelles circonstances vous communiquez directement avec le constructeur ?

Quelle est la fréquence de ces contacts ?

Comment qualifiez-vous ces relations (bonnes, mauvaises, ça dépend) ?

3/ Analyse du point de vue du site comme membre du réseau de distribution

a) L'alignement des objectifs

Quels sont les objectifs que le constructeur assigne aux concessionnaires ?

→ Quantitatifs (ventes)

→ Qualitatifs (formation, standards, fichier client, etc..)

Ces objectifs sont-ils mensuels/annuels/pluri-annuels ? Font-ils l'objet de négociation ?

En cours de contrat, y a-t-il des renégociations en fonctions d'aléas externes (baisse de la demande, nouveaux modèles) ?

Quelles sont vos attentes vis-à-vis du constructeur ?

→ En termes de relationnel

→ En termes de business

Estimez-vous que le constructeur est suffisamment réactif lorsque vous le sollicitez ?

b) dépendance

Est-ce facile pour un concessionnaire de changer de constructeur ?

Qu'est-ce que ça implique ?

Pensez-vous que le constructeur avec lequel vous êtes lié vous apporte davantage que ne le ferait un autre constructeur de gamme et importance comparable ?

Quelles sont les faiblesses du constructeur ?

Quelles sont les forces du réseau de concessionnaire vis-à-vis de lui ?

c) pouvoir

Diriez-vous que le pouvoir est équilibré entre constructeur et concessionnaire ?

Spontanément (sans détailler) comment s'exprime le pouvoir du constructeur ?

Qu'est-ce que vous jugez abusif ? Qu'est-ce que vous jugez légitime ?

Comment s'exprime celui du concessionnaire ?

Quelles sont les « récompenses » que vous octroie le constructeur ?

→ Financières

→ Non financières

Quels sont ses moyens de coercition ?

Quels sont les moyens employés par les concessionnaires pour résister à ce pouvoir qu'exerce le constructeur ?

d) Contrôle

Quels sont les moyens de contrôle qu'emploie le constructeur ?

Quels sont les éléments qui sont contrôlés ?

Que se passe-t-il en cas de problème ?

Quel est votre sentiment concernant ce contrôle ?

e) Conflit / Coopération

Quels sont les principaux motifs de conflit entre concessionnaires et constructeur ?

Comment cela se résout-il ?

Dans quels domaines s'exerce la coopération ?

Quelle(s) forme(s) prend-elle ?

4/ ressources & compétences

a) Ressources

Quelles sont les ressources actuelles des concessionnaires ?

Quelles sont celles des constructeurs ?

Quelles sont les ressources que devraient rechercher les concessionnaires ?

Et pour les constructeurs ?

b) Compétences

Quelles sont les compétences actuelles des concessionnaires ?

Quelles sont celles des constructeurs ?

Quelles sont celles que les concessionnaires devraient développer ?

Pourquoi ?

5/ conclusion

Qu'attendez-vous de votre constructeur ?

Quelles évolutions majeures voyez-vous pour la distribution automobile ?

Annexe 6 Guide d'entretien constructeurs

1/ Fiche signalétique & questions d'introduction

Date de l'entretien

Ville

Heure de début

Heure de fin

Marque représentée

Poste occupé par le répondant

2/ Introduction

a) Périmètre d'action

Pouvez-vous me définir votre fonction ?

Quelle est votre expérience dans l'automobile ?

b) cadre de la relation avec le concessionnaire

Quels sont vos interlocuteurs chez le concessionnaire ?

Quelle est la fréquence de ces contacts ?

Comment qualifiez-vous ces relations (bonnes, mauvaises, ça dépend) ?

3/ Management du réseau

a) L'alignement des objectifs

Quels sont les objectifs que le constructeur assigne aux concessionnaires ?

→ Quantitatifs (ventes)

→ Qualitatifs (formation, standards, fichier client, etc..)

Ces objectifs sont-ils mensuels/annuels/pluri-annuels ? Font-ils l'objet de négociation ?

Comment sont-ils perçus par le réseau ?

Que se passe-t-il lorsque le concessionnaire n'atteint pas ses objectifs ou se montre réfractaire ?

Et lorsque c'est récurrent ?

b) dépendance

Est-ce facile pour un constructeur de changer de concessionnaire ?

Qu'est-ce que ça implique ?

Quelles sont les forces/faiblesses du réseau ? et du constructeur ?

c) pouvoir

Diriez-vous que le pouvoir est équilibré entre constructeur et concessionnaire ?

Comment s'exprime celui du concessionnaire ? et celui du constructeur ?

d) Contrôle

Quels sont les moyens de contrôle qu'emploie le constructeur ?

Quels sont les éléments qui sont contrôlés ?

Que se passe-t-il en cas de problème ?

Quel est votre sentiment concernant ce contrôle ?

e) Conflit / Coopération

Quels sont les principaux motifs de conflit entre concessionnaires et constructeur ?

Comment cela se résout-il ?

Dans quels domaines s'exerce la coopération ?

Quelle(s) forme(s) prend-elle ?

4/ ressources & compétences

a) Ressources

Quelles sont les ressources actuelles des concessionnaires ?

Quelles sont celles des constructeurs ?

Quelles sont les ressources que devraient rechercher les concessionnaires ?

Et pour les constructeurs ?

b) Compétences

Quelles sont les compétences actuelles des concessionnaires ?

Quelles sont celles des constructeurs ?

Quelles sont celles que les concessionnaires devraient développer ?

5/ conclusion

Quelles sont vos attentes vis-à-vis du réseau ?

→ En termes de relationnel

→ En termes de business

Quelles évolutions majeures-voyez-vous pour la distribution automobile ?

Annexe 7 Parts de marché des constructeurs en France⁴²³

	VP et VUL 2012*		VP et VUL 2013**		variation 2012/2013
Peugeot	369 111	16,2%	350 062	16,2%	0,33%
Citroën	331 776	14,5%	300 652	13,9%	-4,1%
Renault	466 792	20,4%	453 892	21,0%	2,87%
Dacia	84 522	3,7%	93 803	4,3%	17,41%
Autres France	2 491	0,1%	1 714	0,1%	-27,21%
Volkswagen	169 249	7,4%	156 991	7,3%	-1,87%
Audi	62 545	2,7%	59 922	2,8%	1,36%
Seat	24 564	1,1%	22 511	1,0%	-3,05%
Skoda	22 715	1,0%	19 739	0,9%	-8,07%
autres	437	0,0%	93	0,0%	-77,49%
Fiat	77 590	3,4%	80 705	3,7%	10,04%
autres	11 774	0,5%	11 221	0,5%	0,82%
Alfa Roméo	10 436	0,5%	8 120	0,4%	-17,58%
Lancia	5 296	0,2%	4 866	0,2%	-2,80%
Ford	110 947	4,9%	93 399	4,3%	-10,94%
Opel	78 923	3,5%	65 024	3,0%	-12,84%
Chevrolet	24 769	1,1%	21 554	1,0%	-7,94%
autres	31	0,0%	25	0,0%	-14,68%
Toyota	72 512	3,2%	75 625	3,5%	10,33%
Lexus	2 456	0,1%	2 960	0,1%	27,50%
Daihatsu	354	0,0%	39	0,0%	-88,34%
Nissan	78 768	3,5%	71 744	3,3%	-3,64%
infiniti	441	0,0%	200	0,0%	-52,02%
Mercedes	65 841	2,9%	64 990	3,0%	4,43%
Smart	5 441	0,2%	5 267	0,2%	2,41%
autres	2	0,0%	-	0,0%	-100,00%
BMW	48 123	2,1%	47 061	2,2%	3,46%
Mini	21 522	0,9%	19 354	0,9%	-4,86%
Rolls Royce	22	0,0%	12	0,0%	-42,29%
Kia	33 295	1,5%	33 858	1,6%	7,58%
Hyundai	29 009	1,3%	26 037	1,2%	-5,05%
Autres Etrangers	71 054	3,1%	66 364	3,1%	-1,19%
	2 282 808		2 157 804		-5,48%
* janvier à décembre 2012, 253 jours ouvrés					
** janvier à décembre 2013, 251 jours ouvrés					

⁴²³ Chiffres CCFA

Annexe 8 Retranscriptions intégrales des entretiens

Cf. clé USB

Annexe 9 Carte des nœuds à partir des théories

Cf. clé USB

Annexe 10 Carte des nœuds à partir des verbatim

Cf. clé USB

Annexe 11 Tableur Excel de structure de l'analyse de contenu

Cf. clé USB

Annexe 12 Tableur Excel de codage des répondants

Cf. clé USB

Annexe 13 Tableur Excel des verbatim à citer

Cf. clé USB

Annexe 14 Exemple de questionnaires d'évaluation VN, VO et après-vente chez un constructeur français

Cf. clé USB